

2010 Laurea Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Uusien esimiesten perehdytysohjelma - Case Järvenpään kaupunki henkilöstöpalvelut

Sami Laaksonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2010

Sami Laaksonen

Uusien esimiesten perehdytysohjelma- Case Järvenpään kaupunki henkilöstöpalvelut

Vuosi 2010

Sivumäärä 60

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään ja työorganisaatiossaan. Hyvin järjestettyyn perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Henkilöstö motivoituu, sitoutuu ja jaksaa paremmin työssään. Pitkällä tähtäimellä myös tuottavuus paranee ja työvoiman vaihtuvuus vähenee.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on Järvenpään kaupungille laadittu uusien esimiesten perehdytysohjelma, joka tulee osaksi kaupungin uutta työhyvinvointiohjelmaa. Teoriaosuudessa käsitellään perehdytystä, sitä ohjaavaa lainsäädäntöä sekä perehdytyksen etuja ja ongelmakohtia.

Tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoituna kyselytutkimuksena eli kysely sisälsi sekä numeerisia kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä ja toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomakkeessa haluttiin antaa runsaasti tilaa kehittämisideoille ja sen vuoksi avoimia kysymyksiä oli useita. Kysely lähetettiin 38 esimiehelle, joista 20 vastasi kyselyyn. Lisäksi haastateltiin kolmea eri vastuualueen esimiestä, joilta saatiin tarkennettua subjektiivista tietoa heidän omista perehdytyskokemuksistaan.

Kyselyn ja haastattelujen perusteella saatiin selville, että uusien esimiesten perehdytys on Järvenpään kaupungilla ollut hyvin vaihtelevaa. Vastaajien mielestä tilaus yhtenäiselle perehdytysohjelmalle on olemassa ja he myös esittivät runsaasti kehittämisideoita, joista osa päätyi suoraan lopulliseen perehdytysohjelmaan. Uusien esimiesten perehdytysohjelma otetaan käyttöön lähitulevaisuudessa. Ohjelma tulee hyödyttämään kaikkia kaupungin palveluksessa aloittavia esimiehiä.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisohjelma, esimies

Sami Laaksonen

Induction program for new superiors Case: Personnel management of the city of Järvenpää

Year 2010

Pages 60

Induction refers to all the measures and support which help a new employee get a good start in workplace and inside an organization. Investment in well developed induction pays itself back in the form of motivated and committed personnel thriving better at work. Also, productivity will increase and staff-turnover will decrease in the long run.

The purpose of the empirical section of this thesis was to produce an induction program for new superiors of the personnel management of the city of Järvenpää. The program will form part of the new work welfare scheme of the city. The theoretical framework focused on induction, on legislation regulating it, on advantages gained through induction and also on problems related to it.

The research was carried out by survey-method (scale and open questions), and it was followed by interviews. The questionnaire was sent by e-mail and the survey was carried out using Webropol program. Several open questions were included in the questionnaire in order to obtain plenty of ideas for development. The questionnaire was sent to 38 new superiors, 20 of whom replied. In addition, three superiors were selected for an interview.

The survey and interviews indicate that induction for the new superiors of the city of Järvenpää has been varying. The respondents expressed a current need for a consistent induction program, and also, several development ideas were presented. Some of the ideas were accepted for the induction program which will be introduced in the near future. The program will benefit all the new superiors to be employed by the city of Järvenpää.

Keywords: induction, induction program, superior

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöjohtaminen	7
2.1	Henkilöstöjohtamisen nykytila	7
2.2	Oppiva organisaatio	8
3	Perehdyttäminen	9
3.1	Mitä perehdyttämällä tarkoitetaan	9
3.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	10
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	11
3.3.1	Hyvän suunnittelun merkitys	11
3.3.2	Perehdyttämisen aikataulusta	12
3.4	Perehdyttämisen etuja ja ongelmakohtia	13
4	Case: Järvenpään kaupunki	14
4.1	Tausta	14
4.2	Perehdyttäjäroolit	15
4.3	Tulevaisuuden haasteet: mentorointi, eläköityminen	15
5	Projektin toteutus	16
5.1	Aikataulus ja projektitutkimuksen kulku	16
5.2	Kysely	18
5.2.1	Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot	18
5.2.2	Työtehtävien sisältö	19
5.2.3	Perehdytyksen riittävyys eri osa-alueilla	20
5.2.4	Informaatiolähteet	22
5.2.5	Työntajan odotukset	22
5.2.6	Perehdyttäjä ja mentorointi	23
5.2.7	Henkilöstöpalvelut ja muut tahot alkuvaiheen pulmatilanteissa	24
5.2.8	Perehdytyksen kesto, käytännönjärjestelyt ja perehdytyskortin käyttö	26
5.2.9	Avoimet kysymykset	28
5.2.10	Yleisarvosana perehdytyskokemuksesta	33
5.3	Haastattelut	33
5.3.1	Haastattelujen taustaa ja toteutusta	33
5.3.2	1. haastateltava - ei muodollista perehdytystä	34
5.3.3	2. haastateltava - työyhteisön tuella itsenäisesti perehtynyt	35
5.3.4	3. haastateltava - itsenäisen esimiehen näkökulmia perehdytykseen ..	36
5.3.5	Haastatteluissa esiin nousseita kehittämisideoita ja kysymyksiä	37
5.4	Perehdytysohjelman laatiminen	38
6	Projektin toteutuksen arviointia ja johtopäätökset	39
6.1	Projektin ajankohtaisuus ja tarve	39
6.2	Haasteet tutkimuksen teossa	39

6.3 Johtopäätökset	40
Lähteet	41
Kuvaotsikkoluettelo.....	43
Liitteet	44

1 Johdanto

Opinnäytetyönäni laadin Järvenpään kaupungille uusien esimiesten perehdyttämisohjelman (liite 3). Aihe on tarvelähtöinen osana Järvenpään kaupungin tulevaa työhyvinvointiohjelmaa. Opinnäytetyöni perustui toiminnalliseen projektityöhön, eli sen tavoitteena oli laatia käytännön toimintaa järkeistävä konkreettinen tuotos. Kirjallinen opinnäytetyö keskittyy siten projektityön prosessin raportointiin teoriataustaa unohtamatta. Lisäksi siinä arvioidaan kokonaisprojektin onnistumista. (Vilkkä ja Airaksinen 2004, 9).

Perehdyttämisen onnistuminen luo hyvän perustan uuden työntekijän työssäjaksamiselle ja sitoutumiselle työorganisaatioon. Lisäksi työorganisaatio itse oppii käsitellessään toimintaansa uusien työntekijöiden näkökulmasta. Perehdyttämisen teoreettista taustaa käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 2. Projektin aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä Järvenpään kaupunki laati paraikaa ohjeistusta uusien esimiesten perehdyttämiselle.

Järvenpään kaupungin henkilöstöpalveluissa on tekeillä työhyvinvointiohjelma, jonka yhtenä osana on uusien esimiesten perehdyttäminen. Esimiesten perehdyttäminen on ollut hyvin epäyhtenäistä kaupungin eri toimialoilla. Järvenpään kaupungin työhyvinvointipäällikkö oli laatinut vuonna 2007 alustavan luonnoksen siitä, mitä esimiesten perehdyttämisohjelma voisi sisältää. Ohjelmaa käsitellään luvussa 4.

Projektin alkuvaiheessa kävin keskusteluja Järvenpään kaupungin henkilöstöjohtajan ja työhyvinvointipäällikön kanssa, ja molemmat olivat ehdottomasti sitä mieltä, että tarve uusien esimiesten perehdyttämisohjelmalle on olemassa välittömästi. Päätimme tutkia tämänhetkisten esimiesten kokemuksia omasta perehdytyksestään kyselytutkimuksella sekä haastatella muutamaa esimiestä lisäksi henkilökohtaisesti. Tavoite oli saada kattava otos siitä, millaisen perehdytyskokemuksen kukin oli saanut aloittaessaan Järvenpään kaupungin palveluksessa. Lisäksi päätimme jättää runsaasti tilaa uusille kehittämisideoille, joita toivoimme nousevan esiin kyselyn ja haastattelujen yhteydessä. Tämän toiminnallisen projektityön toteutuksesta kysely- ja haastattelututkimuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5. Samassa yhteydessä esitetään myös kartoitustutkimuksen tulokset sekä perehdytysohjelman laatiminen.

Kartoitettuani uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä oli aika laatia perehdyttämisohjelma. Perehdyttämisohjelman tavoite on aikaansaada kaikille uusille esimiehille yhtenäinen ja kattava perehdytysmalli työtehtäviinsä sekä riittävästi tietoa Järvenpään kaupungista organisaationa. Lisäksi kartoitusten pohjalta nousi perehdyttämisohjelmaan tarve selvittää uuden esimiehen atk-valmiudet sekä tietämys kuntatyönantajasta ennen työsuhteen alkua, jotta hänelle voidaan räätälöidä ensimmäisten työviikkojen koulutuspaketti. Uusien esimiesten perehdyttämisohjelma löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä. Toiminnallisen projekti-

työn kokemusten ja haasteiden pohjalta heränneitä ajatuksia, arviointia ja johtopäätöksiä esitellään luvussa 5.

2 Henkilöstöjohtaminen

2.1 Henkilöstöjohtamisen nykytila

Henkilöstöjohtaminen on kirjallisuudessa jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen. Nämä alueet ovat johtajuus eli leadership, työelämän suhteiden hoitaminen eli industrial relations ja henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resource management. Strömmerin (1999, 12) mukaan nämä osa-alueet kuitenkin käytännön työssä sekoittuvat keskenään eikä niitä voidakaan selvästi erottaa toisistaan.

Näistä osa-alueista johtajuudella tarkoitetaan esimiestyön keskeistä aluetta, jolloin tarvittavat asiat saadaan hoidettua johtajuuden avulla muiden ihmisten välityksellä. Tärkeä osa johtajuutta on tavoitteiden määrittelemisen työntekijöille. Johtaminen käsittää myös työntekijöiden motivoimisen, arvioimisen, kannustamisen ja ohjaamisen työyksiköiden sisällä. Johtajuus käsittää yksilönohjaamisen ohella myös toimimisen ryhmätasolla sekä yksikön tasolla johtamista. Viimeksi mainittu sisältää erityisesti yrityskulttuurin luomista ja sen ylläpitämistä.

Työelämäsuhteiden hoitamisella tarkoitetaan luonnollisesti työntekijöiden ja työnantajan välisten suhteiden hoitamista. Lisäksi työelämäsuhteiden piiriin kuuluu muun muassa nykyään yleistynyt paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Myös lakiasiat sisältyvät tähän henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen työehtosopimusten määräysten noudattamisen hallinnan ja yhteistoiminnan osalta. (Strömmer 1999, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella puolestaan tarkoitetaan ihmisten ja ihmisyyden johtamista yrityksissä. Tavoitteena on, että kukin työntekijä työskentelee oikealla paikalla saaden toteuttaa potentiaaliaan yrityksen hyväksi. Osana henkilöstövoimavarojen johtamista on myös työntekijöiden palkitseminen niin materiaalisesti kuin henkisesti. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu myös laadukkaan ja halutun työvoiman saannin varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kannustaminen, motivointi sekä edellytysten luominen hyviin työsuorituksiin auttavat yritystä pitämään työntekijät organisaation palveluksessa. (Kauhanen 2006, 16.)

Viitalan (2003, 3) mukaan henkilöstöjohtamisen luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Henkisestä pääomasta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstöhallinto on laajentunut sisällöltään ja se onkin nykyään keskeinen osa johtamista. Henkilöstö-

johtaminen on haastavampaa, ja osaamisvaatimukset ovat laajentuneet huomattavasti.

2.2 Oppiva organisaatio

Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos on synnyttänyt tarpeen tutkia kovenevassa kilpailussa menestyvien yritysten ydinkyvyyttä synnyttäviä mekanismeja. Tutkimuskirjallisuudessa keskeisiä avainsanoja ovat yrittäjyys, organisaation oppiminen, verkostoituminen, strateginen kyvykyys ja tiimitoiminta. Liiketaloustieteellisessä keskustelussa on 1970-luvulta alkaen suureen rooliin noussut oppimisen merkitys organisaation kehittymisen kannalta. Tällä hetkellä johtavaa tutkimusta oppivan organisaation alueella tehdään Yhdysvalloissa oppivan organisaation keskuksessa MIT:ssä (Massachusetts Institute of Technology), jonka perustajajäsen Peter Senge on yksi alan merkittävimmistä kirjoittajista.

Yhteistä useiden eri tutkimusten näkemyksille on, että jatkuvasta muutoksesta ja kriiseistä selviytyvät parhaiten sellaiset organisaatiot ja yritykset, joiden oppimiskyky on mahdollisimman hyvä. Oppivan organisaation kohdalla puhutaan lähinnä ideaalimallista, ihanneorganisaatiosta. Tällaiseen organisaatioon liitetään tunnuspiirteinä muun muassa yhteinen visio, työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen ja tehokas oppimisorientaatio. Viimeksi mainittu sisältää virheistä ja muilta oppimisen sekä tiimioppimisen korostamisen. Muita oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat sitoutunut ja innostava johtajuus, avoin ja tehokas informaationkulku sekä kehittyneet palkitsemisjärjestelmät.

Oppivan organisaation ihannemallilla on yhtymäkohtansa yrittäjämäiseen ja innovatiivisuutta tukevaan organisaatioon, jota on kuvattu kirjallisuudessa. Yrittäjämäisessä organisaatiossa etsitään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja ideoita, joita siellä piilee. Kulttuurisina piirteinä yrittäjämäisessä organisaatiossa ovat muun muassa uusien ideoiden korostaminen ja pitkän aikavälin tuottavuuden näkeminen yhtä tärkeänä kuin lyhyen sekä riskinottoon kannustaminen ja luovuuden arvostaminen. Organisaatio suosii tiimejä, sillä organisaation rakenne on matala. Kommunikaatio on avointa, ja johtaminen nähdäänkin lähinnä vahvistamisena.

Innovatiivisiin yrityksiin on usein liitetty sellaisia piirteitä kuin rakenteen ja vallan hajautus esimerkiksi tiimeille sekä muutosta suosivat arvot ja normit. Innovatiivisuutta pidetäänkin yrityksen strategian, kulttuurin ja rakenteen välisen vuorovaikutuksen tuloksena.

(Viitala 2003, 30–36.)

3 Perehdyttäminen

3.1 Mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joista uusi työntekijä on osallinen oppiessaan uuden työpaikkansa toimintamalleja ja -työtapoja. Kupias ja Peltola (2009) määrittelevät perehdytyksen kokonaisvaltaisiksi toimenpiteiksi ja tueksi, joiden avulla uusi tai uutta työtä omaksuva työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Kangas ja Hämäläinen (2004) puolestaan korostavat perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat toimia. Myös työtovereihin ja asiakkaisiin tutustuminen sekä omaan työhön liittyvät odotukset kuuluvat perehdyttämisen piiriin. Perehdyttäminen nähdäänkin yhä useammin yleisterminä, joka sisältää myös työnopastamisen. (Kupias ja Peltola 2009 mukaan.) Viitala (2003) määrittelee työnopastuksen puolestaan käsittävän työhön liittyvän valmennuksen sekä ohjaustyön.

Käytännön järjestelyissä korostuvat uuden työntekijän kohdalla tutustuttaminen koko yritykseen, kun taas tehtävistä toisiin yrityksen sisällä siirryttäessä painotetaan työtehtäviin perehdyttämistä. Lepistö (2004) määrittelee perehdyttämisen ja työnopastuksen tärkeimmiksi työpaikoilla toteutettaviksi koulutuksiksi. Hän korostaa perehdytyksen merkitystä oppimistapahtumana ja sitä kautta onnistuneen perehdytyksen henkisiä vaikutuksia työmotivaatioon sekä työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin.

Perehdyttämisen tavoite on aikaansaada uudelle työntekijälle kattava sisäinen malli omasta työstään. Sisäinen malli ohjaa ihmisen kaikkea toimintaa, ja sillä tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstään rakentamaa sisäistä vastinetta. Sisäinen malli syntyy kaikesta ympäristöstä koskevasta havainnoinnista sekä niiden tulkinnasta; siihen vaikuttavat kokemuksen myötä karttuvat tiedot ja taidot. Kognitiivisen puolen lisäksi tunteilla ja arvoilla on erittäin suuri merkitys ihmisen toiminnan ohjaamisessa. Tästä syystä työn ilon ja onnistuneen työsuorituksen mukanaan tuoman tyytyväisyyden merkitystä ei voi korostaa liikaa. Positiiviset kokemukset perehdytyksen yhteydessä luovat ihmiselle täysin erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja pettymykset. (Lepistö 2004, 56-58.)

Tulee muistaa, että perehdyttäminen sitoo henkilöstöresursseja, ja usein perehdyttämiseen osallistuu useita henkilöitä. Uudelle tulokkaalle voi olla nimettyä erillinen perehdyttäjä, joka vastaa perehdytyksen koordinoinnista, mutta päävastuu perehdytyksestä on tulokkaan esimiehellä. Pentikäinen (2009, 27-28) määrittelee uuden tulokkaan menestymisen osoittavan myös hänet palkanneen esimiehen onnistumisen rekrytoinnissa sekä valmennustehtävässään.

Alkuvaiheessa viikoittaiset tapaamiset esimiehen kanssa ovat hyödyllisiä ja varmistavat tulokkaan kotiutumisen organisaatioon.

3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työsopimuslaki (Työsopimuslaki 26.1.2001/55) edellyttää työnantajan huolehtivan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tätä täydentämään on työnantajalle asetettu myös vaatimus, jonka mukaan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työrullaan etenemiseksi. Uuteen työsuhteeseen kirjattu koeaika on tarkoitettu molempuolisen soveltuvuuden arvioimiseen. Tässä kohdin seurataan perehdytyksen onnistumista, sillä osaamista on arvioitava annettua perehdyttämistä vasten. (Kupias ja Peltola 2009, 21-22.)

Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) määrittelee työnantajan velvollisuudeksi huolehtia, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Oikeanlainen työturvallisuus on aina työpaikkakohtaista, ja siinä tulee ottaa huomioon niin työntekijä, työolosuhteet kuin muu työympäristökin. (Kupias ja Peltola 2009, 23-25.)

Työturvallisuuden kannalta on tärkeää tietää fyysistä turvallisuutta edistävien toimien ja ohjeiden lisäksi myös henkistä turvallisuutta edistävät tekijät. Työpaikkakiusaamiseen on puututtava välittömästi, oli kyseessä sitten työyhteisön jäsenen kohdistuva henkinen tai fyysinen väkivalta. Henkinen väkivalta voi työpaikalla ilmentyä muun muassa nimittelynä, vähättelynä sekä tiedonvälityksen ulkopuolelle jättämisenä. Perehdyttämisen aikana korostuvat palautekeskustelujen sekä uuden tulokkaan ja esimiehen välisen säännöllisen vuorovaikutuksen merkitys. Mikäli jo perehdyttämisen yhteydessä esille tulee työpaikkakiusaamista tai häirintää, on se oire työyhteisön muusta pahoinvoinnista, mikä on estettävä kehittämällä koko työyhteisöä yhdessä.

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21) täydentävät työturvallisuuslakia. Työnantajan velvollisuus on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työpaikalla. Yhdenvertaisuuslaki puolestaan määrittelee syrjinnän työelämässä kielletyksi työntekijän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on luotava taustaltaan erilaisille ihmisille mahdollisuudet menestyä työssänsä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334) määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on avoimen viestinnän lisääminen työpaikoilla sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien parantaminen. Työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt on laissa mainittu erityisesti, ja ne kuuluvat myös valtion laitoksissa ja virastoissa yhteistoimintamenettelyn piiriin. Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin, ja laki määrää että yli kahdenkymmenen hengen työpaikoilla perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käsiteltävä työsuojelutoimikunnassa. Tarkoituksena on aikaansaada perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi, jotta jokainen työntekijä tietää, miten heidän tulevat työntoverinsa tai he itse saavat opastusta vaihtaessaan työtehtäviä. Tiedotuksen avoimuus vahvistaa työyhteisön vastuuta sekä vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta työpäällä. Neuvotteluiden luottamusta lisäävä vaikutus koskee koko työyhteisöä. (Kupias ja Peltola, 2009 25-26.)

Työehtosopimuksessa on usein mainittu perehdyttäminen etenkin palkkaa koskevissa pykälissä. Huolimatta perehdyttämiskaudesta uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa useimmiten uuden tehtävän mukaista palkkaa. Perehdyttäjänä toimiminen lisää toimenkuvan vaativuutta ja saattaa myös vaikuttaa palkkauksen määrään lisäpalkkion muodossa. Vaikka osaamisen kehittämiseen liittyvä palkitseminen onkin lisääntynyt monissa yrityksissä, on yleisesti edelleen harvinaista, että työntekijöitä mitataan tai palkitaan sen perusteella, miten paljon he lisäävät tietojään ja taitojaan.

Työlainsäädännön noudattaminen on tärkeää ja sillä on suora vaikutus työpaikan työilmapiiriin sekä yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Laiton toiminta saattaa aiheuttaa monenlaisia vahinkoja ja haittoja kuten työtaisteluja, tulkintaerimielisyyksiä ja saamatta jääneitä työpanoksia. Lainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat yrityksen johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset. Esimies on viime kädessä vastuussa työntekijöistään ja heidän lainmukaisesta kohtelustaan. Työntekijäpuolella työlainsäädännön toteutumista seuraavat työsuojeluvaltuutetut sekä luottamusmiehet. Perehdyttämiselle on työlainsäädännössä annettu runsaasti painoa. Puutteellisesti hoidettu perehdyttäminen heijastuu työntekijän mahdollisuuksien onnistua työssään ja tavoitteissaan, heikentäen siten osaltaan yrityksen menestystä. (Kupias ja Peltola, 2009 26-27.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

3.3.1 Hyvän suunnittelun merkitys

Hyvä suunnittelu on tärkeä osa perehdytyksen onnistumista (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 2). Suunnitteluvaiheessa tulee miettiä, mitkä tekijät ja mikä informaatio ovat uu-

den työntekijän kannalta oleellisia ja missä järjestyksessä ja aikataulussa näitä tulisi perehdyttää. Lisäksi tulee organisoida perehdyttämisessä olevat vastuut. Aina sama ihminen ei vastaa koko prosessista, vaan voi olla mukana esimerkiksi kertomassa jostain erityisosa-alueesta, kuten työturvallisuudesta.

Kupias ja Peltola (2009, 95) luettelevat perehdyttäjärooleiksi mm. työhönottajan, hallinnollisen perehdyttäjän, työsuhteeseen perehdyttäjään, sekä organisaatioon perehdyttäjän. Tällöin sama ihminen voi olla useammassa roolissa tai vain yhdessä. Olennaisinta olisi se, että sekä perehdyttäjä että perehtyjä tietäisivät kyseisen perehdyttäjän roolin kokonaisuudessa. Kuitenkin esimies on aina vastuussa uuden henkilön perehdyttämisen kokonaisuudesta, vaikka olisikin delegoinut osan vastuista muille (Kupias ja Peltola 2009, 94.)

Perehdyttämisprosessi alkaa jo rekrytoinnista, jolloin uusi työntekijä saa ensimmäisen kontaktin työorganisaatioon ja sen arvoihin. Myös organisaatio saa tietoa työnhakijoiden osaamisesta ja näkemyksistä suhteessa työtehtäviin ja työpaikkaan. Vuorovaikutuksen kautta paljastuvat työnantajan odotukset sekä toimenkuva ja toisaalta potentiaalisen työntekijän kehittämistarpeet jo rekrytointihaastatteluvaiheessa. Nämä luovat parhaimmillaan hyvän pohjan perehdyttämisprosessin etenemiselle ja työntekijän kehittämiselle.

Usein perehdyttämisessä arvioidaan ensiksi uuden työntekijän puuttuvaa osaamista. Kupias ja Peltola (2009, 43) mainitsevat esimerkin ensimmäistä kertaa esimiehenä toimivasta henkilöstä. Tällöin on erityistä syytä kiinnittää huomiota esimiestaitojen kehittämiseen ja, jos työpaikka on ennestään tuntematon, on työorganisaatioon ja työyhteisöön liittyvässä osaamisessa myös aihetta kehitykselle. Toisaalta puuttuvan osaamisen lisäksi tulisi nähdä myös ne osaamisresurssit, joita uusi työntekijä tuo mukanaan, ja käydä vuoropuhelua niiden hyödyntämisestä uudessa työorganisaatiossa. Työorganisaation arvojen tulisi myös näkyä perehdyttämisprosessissa.

3.3.2 Perehdyttämisen aikataulusta

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Tässä yhteydessä kuvataan perehdyttämisprosessia rekrytointivaiheen jälkeen eli tulokkaan saapumisesta uuteen työhönsä. Ensimmäinen työpäivä luo tulokkaalle ensivaikutelman työyhteisöstä, ja positiivinen kokemus kantaa pitkälle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tulokas kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työyhteisöönsä. Jos mahdollista, tulokkaan esimiehen tulisi olla vastaanottamassa häntä uusiin tehtäviinsä. Ensimmäisen työpäivän aikana on hyvä keskittyä tulokkaan kannalta kiireellisten käytännön asioiden hoitamiseen, kuten kulkulupien ja avainten luovuttamiseen sekä työpisteen esittelemiseen. Ne työvälineet, jotka työyhteisö voi järjestää jo ennen tulokkaan aloittamista, olisi syytä hoitaa kuntoon jo etukäteen. Ensimmäisenä

päivänä on lisäksi hyvä käydä läpi tulokkaan työhön liittyviä asioita sekä esitellä lähimmät työtoverit. Perehdyttäjän on hyvä kiinnittää huomiota siihen, ettei uutta tietoa tule niin paljoa, ettei tulokas pystyisi sitä omaksumaan. (Kupias ja Peltola 2009, 103-105.)

Kokonaiskuvan saaminen työstä ja työyhteisöstä on tärkeää ensimmäisen työviikon aikana, jotta tulokas pääsee hyvin työnsä alkuun. Työntekijällä on tarve kokea itsensä tarpeelliseksi uudessa työssään, ja siksi olisi hyvä, että tulokas pääsisi aloittamaan käytännön työtehtävät pikaisesti. Samalla tulokas voi tarkastella perehdyttämisohjelmansa etenemistä konkreettisissa työtehtävissä. Tapaaminen esimiehen kanssa tulisi järjestää ensimmäisellä työviikolla. Esimiehen vastuuseen kuuluu käydä keskustellen oman alaisensa työtehtävät ja tavoitteet samalla varmistaen, että työntekijä ymmärtää ne. Ensimmäisen viikon kokemusten pohjalta on hyvä käydä lyhyt palautekeskustelu, jonka yhteydessä voidaan arvioida sitä, mihin asioihin perehdytyksessä pitäisi panostaa jatkossa. (Kupias ja Peltola 2009, 105-106.)

Tulokkaan olisi tarkoitus päästä käsiksi tuottavaan työhön ja hyvin sisälle työyhteisöön ensimmäisen kuukauden kuluessa. Tässä vaiheessa vastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen enemmän perehtyjälle itselleen. Useissa työorganisaatioissa järjestetään ”Tervetuloa taloon” -tilaisuus, johon tulokas osallistuu. Perehdyttäminen ei ole vain yksisuuntaista, vaan myös tulokkaan kokemukset ja kehittämisideat tulisi ottaa organisaatiossa vastaan. Kuukauden päätyttyä olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista ja työntekijän suoriutumista työssään. Keskustelun perusteella tulokas voi tarvittaessa tehdä muutoksia toimintaansa hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias ja Peltola 2009, 106-107.)

Koeajalla tarkoitetaan jatkuvan työsuhteen yhteydessä neljän kuukauden jaksoa työsuhteen alussa, jonka kuluessa työsopimus on mahdollista purkaa ilman irtisanomisaikaa. Perehdyttämisprosessi jatkuu tarpeen mukaan koeaikana. Koeajan päättyessä käytävässä koeaikakeskustelussa esimiehen johdolla arvioidaan rekrytoinnin onnistumisen ja työsuhteen jatkumisen lisäksi perehdyttämisprosessin onnistumista ja jatkotarvetta. (Kupias ja Peltola 2009, 109.)

3.4 Perehdyttämisen etuja ja ongelmakohtia

Onnistuneen perehdyttämisen yhtenä etuna on työntekijän sitoutuminen. Sitoutumisella tarkoitetaan sidettä tai suhdetta, jonka työntekijä luo uuteen työpaikkaansa. Perehdyttämisessä on tärkeää, että koko työyhteisö suhtautuu positiivisesti uuteen työntekijään, häntä kuunnellaan ja hänelle selvitetään työpaikan arvot ja tavoitteet. Esimiehen rooli työntekijän sitoutumisen edistämässä on erittäin suuri, eikä avoimen keskusteluilmapiiirin ja työntekijän kuuntelemisen merkitystä voi korostaa liikaa. Sitoutuminen johtaa työntekijän hyväksymään työn-

sä tavoitteet ja tekemään parhaansa niiden saavuttamiseksi; sitoutunut työntekijä on myös kiinnostunut työnantajastaan sekä solmii siteitä työyhteisön jäseniin. (Kupias ja Peltola 2009, 59). Lepistö (2004) huomauttaa, että tällöin asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi, jolloin myös työn tulos ja laatu paranevat. Lepistö mainitsee myös hyvän perehdyttämisen hyödyttävän työorganisaatiota poissaolojen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisenä. (Lepistö 2004, 56-57.) Näin ollen resursseja ei tarvitse kuluttaa rekrytoinnin järjestämiseen yhä uudelleen samaa paikkaa täytettäessä.

Onnistuneella perehdytyksellä saavutetaan lukuisia muitakin etuja. Kun työntekijä oppii kerralla tekemään työnsä oikein, on työ sujuvampaa, ja virheitä tapahtuu vähemmän (Kupias ja Peltola 2009, 17; Lepistö 2004, 56). Samalla työturvallisuus paranee ja tapaturmien lukumäärä laskee (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 4). Tällöin myös työorganisaatio hyötyy, koska kannattavuus paranee, eikä tarvitse käyttää resursseja esim. sijaisten hankkimiseen tai sairauspäivärahojen maksamiseen. Lepistö (2004, 56) toteaa työntekijän työhyvinvoinnin parantuvan, kun epävarmuuden aiheuttama jännitys vähenee ja työntekijä sopeutuu helpommin työyhteisöönsä. Tämä auttaa myös työssäjaksamisessa.

Edellä on käsitelty perehdyttämisen tuomia positiivisia vaikutuksia ja ideaalitulannetta, mutta luonnollisesti perehdyttämisprosessin toteutuksessa on omat haasteensa ja ongelmakohtansa. Käytännössä voi olla liian vähän aikaa toteuttaa toivottuja perehdyttämissuunnitelmia normaalien työkiireiden ohella. Jos perehdyttäminen on lähinnä yhden henkilön vastuulla, henkilösuhteet korostuvat ja joissakin tilanteissa vuorovaikutussuhde ei välttämättä toimi toivotulla tavalla. Mikäli yksi ihminen on tehnyt useimmiten koko perehdyttämisen, ei työorganisaatiosta välttämättä löydy sopivaa sijaista poissaolotilanteessa. Ideaalitulanteessa koko työyhteisö kehittyy tulokkaan myötä. Kuitenkin käytännössä voi olla se tilanne, että työorganisaatiossa ei haluta vastaanottaa tulokkaan kehitysideoita. (esim. Kupias ja Peltola 2009, 106-107.)

4 Case: Järvenpään kaupunki

4.1 Tausta

Järvenpään kaupunki on lähes 40.000 asukkaan kunta. Järvenpään kaupungin palveluksessa oli vuoden 2008 lopussa 2300 henkilöä. Työntekijöistä vakinaisia oli 1681, määräaikaista 602 ja työllistettyjä 17 henkilöä. Järvenpään kaupungin työntekijämäärä on suurempi kuin vastaavan kokoluokan kunnissa Suomessa. Kaupungin talous pakottaa myös henkilöstömäärän kriittiseen tarkasteluun, ja tästä syystä kaupunginhallitus onkin päättänyt tehostamistoimista, joilla tavoitellaan yhteensä 150 henkilötyövuoden vähennystä vuosien 2009-2012 aikana.

Kaupungin henkilöstössä naisten osuus on 81,2 % ja miesten osuus 18,8 %. Tämä on tyypillinen sukupuolijakauma kunnissa, sillä suuri osa kunnan työntekijöistä työskentelee naisvaltaisilla sosiaali-, terveydenhoito- ja opetusaloilla. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2008 lopussa 46,5 vuotta. Vastaavana ajankohtana määräaikaisen henkilöstön keski-ikä oli puolestaan 38,2 vuotta. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on ollut nousussa viimeisten vuosien aikana.

Lähtöön vaikuttavina syinä oli mainittu muun muassa työn määräaikaisuus, tyytymättömyys esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, suuri työmäärä sekä muutto toiselle paikkakunnalle.

Viimeisen kolmen vuoden aikana on Järvenpään kaupungin palveluksessa aloittanut 38 uutta esimiestä. Käytännössä tämä on tarkoittanut kaupungin esimiesten suurta vaihtuvuutta. (Järvenpään kaupunki, henkilöstökertomus 2008.)

4.2 Perehdyttäjäroolit

Perehdyttämisessä päävastuu niin kehittämisessä kuin toteuttamisessa on esimiehellä, mutta siihen saatetaan nimetä tietty erityinen perehdyttäjä esimiehen delegoimana. Usein tämä on työyksikön sihteeri (Kupias ja Peltola 2009, 82). Toisinaan nimetty perehdyttäjä osallistuu vain tietyn asiakokonaisuuden perehdyttämiseen. Järvenpään kaupungilla tällainen henkilö on esimerkiksi hallintolakimies, joka perehdyttää tulokkaan työlainsäädäntöön. Yksiköiden esimiesten lisäksi Järvenpään kaupungin muita perehdyttämisestä yleisvastuussa olevia henkilöitä ovat työhyvinvointipäällikkö, koulutuspäällikkö sekä henkilöstöjohtaja. Heitä voitaisiin kuvata henkilöstöammattilaisiksi. Kupias ja Peltola (2009, 71) määrittelevät henkilöstöammattilaiset henkilöiksi, jotka pää- tai sivutoimisesti huolehtivat yrityksen henkilöstöstrategian toteutumisesta. Heidän työnsä onnistumisen mittareina mainitaan työntekijöiden suorituskky, työtyytyväisyys, sitoutuminen, vaihtuvuus sekä työstä poissaolot. Hyvin hoidetun perehdytyksen voi katsoa vaikuttavan suoraan näihin kaikkiin. Henkilöstöammattilaiset vastaavat myös perehdytystä koskevien normien toteutumista organisaatiossa.

4.3 Tulevaisuuden haasteet: mentorointi, eläköityminen

Kuntien palveluksessa on 430 000 henkilöä, joista yli puolet jää eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä (Kuntatyö 2010-projekti). Tästä seuraa massiivinen henkilöstön vaihtuvuus myös Järvenpään kaupungilla, joten rekrytoinnin ja perehdytyksen haasteet ovat mittavat. Perehdytyksessä erityisenä vaaratekijänä on liiallinen rutinoituminen, kun perehdytettäviä on runsaasti. Perehdytettävälle jää tällaisessa tapauksessa helposti tunne, että hänen perehdytyksensä on jäänyt ikään kuin puolitiehen. Perehdyttäjälle pitääkin varata riittävästi aikaa kunkin pereh-

dytettävän henkilökohtaiseen kuulemiseen.

Mentorointi on yksi tapa siirtää tietoja ja taitoja kokeneelta asiantuntijalta kokemattomalle oppijalle. Perusajatuksena mentoroinnissa ei kumminkaan ole suora oppimissuhde, vaan kehittävään vuorovaikutukseen perustuva huolehtiva ja osallistuva suhde, jossa toinen ihminen investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua ja taitoja. Mentoroinnin voi määritellä prosessiksi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen ja kehittääkseen mentoroitavassa piileviä ominaisuuksia ja kykyjä. (Juusela ym. 2000, 14-15.)

Perinteisen työhön opastuksen ja perehdyttämisen rinnalla Järvenpään kaupunki tarjoaa uusille esimiehille myös mahdollisuutta mentorointiin. Tällä hetkellä toiminta on alkuvaiheessa ja mentorointi pareja on vasta muutamia. Tulevaisuudessa mentorointia on tarkoitus laajentaa koskemaan yhä useampia esimiehiä. Uusille esimiehille suunnatun kyselyn perusteella vain yksi vastaaja oli edes kuullut mahdollisuudesta mentorointiin ja hänellä myös oli nimetty mentori perehdytyksensä aikana. (Kaaviot 9 ja 10).

5 Projektin toteutus

5.1 Aikataulutus ja projektitutkimuksen kulku

Projekti lähti liikkeelle Järvenpään kaupungin henkilöstöpäällikön kanssa käydystä palaverista. Hän ilmoitti, että kaupungilla olisi tilausta työhyvinvointiohjelman yhteydessä uusien esimiesten perehdyttämisohjelman tekijälle, koska heillä ei ollut resursseja toteuttaa sitä. Alla oleva aikataulukaavio (Kaavio 1, Projektin aikataulutus) kuvastaa projektin kehittymistä maaliskuussa 2009 käydystä alustavasta suunnitelmasta sen toteutukseen.

Projektin eteneminen

Alustava suunnitelma, maaliskuu 2009



Kyselytutkimus, huhti-toukokuu 2009



Haastattelut, toukokuu 2009



Perehdyttämisohjelman laatiminen, kesäkuu 2009



Valmis uusien esimiesten perehdyttämisohjelma, elokuu 2009



Ohjelman soveltaminen käytäntöön, kevät 2010, Järvenpään työväenopisto

Kaavio 1. Projektin aikataulutus

Alustavan suunnittelun vaiheessa pidettiin tärkeänä kartoittaa Järvenpään kaupungin uusien esimiesten kokemuksia omasta perehdytyksestään ja kysellä heiltä kehittämisideoita perehdytyksen suhteen. Teoreettista pohjaa ja taustatietoja kyselyä varten hankittiin Järvenpään kaupungin moninaisista ohjeistuksista sekä perehdyttämistä käsittelevästä tai sitä sivuavasta kirjallisuudesta. Suunnitteluvaiheessa kysely päätettiin rajata koskemaan viimeisen kolmen vuoden aikana Järvenpään kaupungin palveluksessa aloittaneita esimiehiä, joita oli yhteensä 38 henkilöä.

Kysely (liite 1) päädyttiin laatimaan puolistrukturoiduksi eli sisältämään valmiita vastausvaihtoehtoja (kyllä/ei -vaihtoehdot ja Likertin-asteikko) sekä avoimia kysymyksiä. Valmiit vastausvaihtoehdot saattavat vastaajan orientoitumaan nopeasti aihepiiriin ja antavat tutkimusta varten helposti havainnoitavia numeraalisia arvoja. Avoimet kysymykset puolestaan antavat arvokasta kokemuseräistä tietoa vastaajien omasta perehdytysprosessista sekä kehittämisideoita, jotka olisivat muuten voineet jäädä huomiotta. Avoimilla kysymyksillä haluttiin siten kannustaa vastaajia kirjoittamaan omia mielipiteitä ja antamaan runsaasti tilaa niiden ilmaisemiselle. (Hirsjärvi ym. 2000, 180-191.)

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelman välityksellä huhti-toukokuussa 2009 lähettämällä uusille esimiehille linkki saatekirjeen kera heidän sähköposteihinsa. Kyselystä oli tiedote myös Järvenpään kaupungin intranetissä. Kyselyn toteutuksesta lisää kohdassa 5.2.1.

Kyselyn perusteella päätettiin haastatella vielä kolmea esimiestä henkilökohtaisesti syvällisempää perehdytyskokemusten analysointia ja kehitysideoita varten. Haastattelut järjestettiin toukokuussa ja haastattelumateriaali purettiin ja analysoitiin touko-kesäkuussa 2009. Lisää haastattelujen kulusta kohdassa 5.3.1.

Alustava uusien esimiesten perehdyttämisohjelma laadittiin aiemman kirjallisen materiaalin, toteuttamani kyselyn ja haastattelujen sekä työhyvinvointipäälliköltä ja henkilöstöjohtajalta saamieni ideoiden pohjalta kesäkuussa 2009. Täydensin perehdyttämisohjelmaa kesän aikana ja laatimani projektin lopullinen versio oli valmis elokuussa 2009. Järvenpään kaupungin henkilöstöpalveluiden johtoryhmä oli tyytyväinen lopulliseen tuotokseeni.

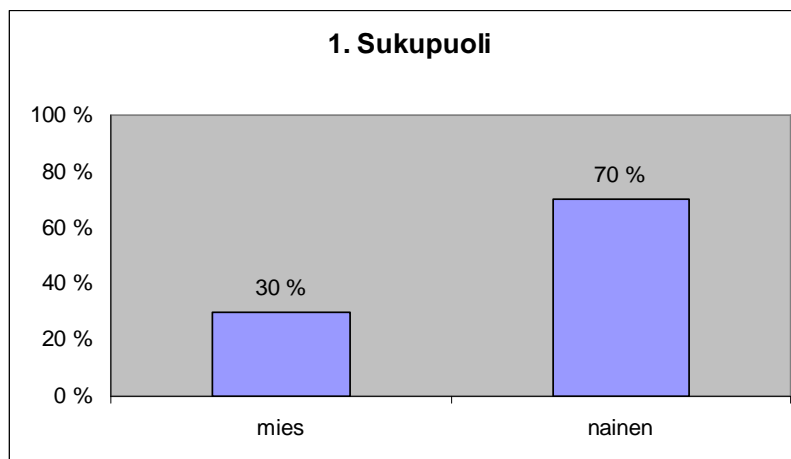
Uusien esimiesten perehdyttämisohjelman käytäntöön soveltaminen tapahtuu Järvenpään työväenopiston koulutuspäällikön toimesta ja se on budjetoitu vuodelle 2010. Näin ollen uusia esimiehiä on tarkoitus perehdyttää tämän ohjelman mukaisesti kevästä 2010 alkaen.

5.2 Kysely

5.2.1 Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot

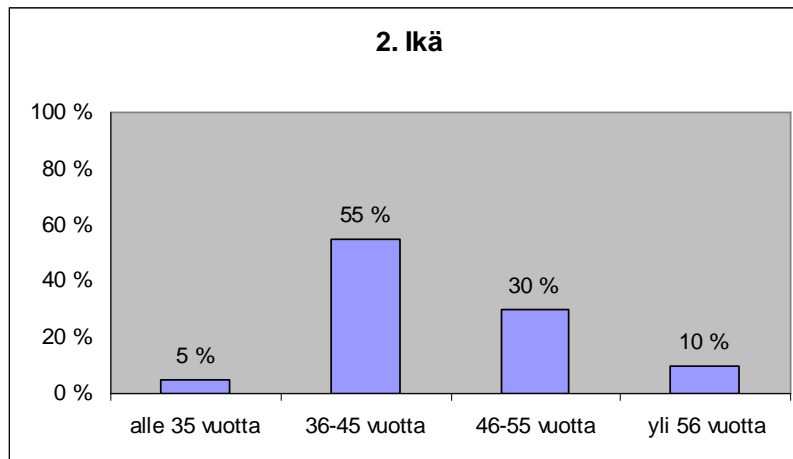
Kyselytutkimuksessa kartoitettiin viimeisen kolmen vuoden aikana aloittaneiden esimiesten kokemuksia. Työhyvinvointipäällikön kanssa yhteistyössä laadittu kyselykaavake sisälsi kyllä/ei-kysymyksiä, numeerisia eli Likertin-asteikollisia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimus suoritettiin hyödyntäen Webropol-ohjelmaa, jonka pääkäyttäjänä toimi henkilöstöpalveluiden hallintosihteeri. Kysely lähetettiin kaikkiaan 38 uudelle esimiehelle sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin viikon verran. Viikon kuluttua oli saapunut vain 10 vastausta, joten siinä vaiheessa lähetettiin kohtelias sähköpostiviesti muistutuksena kyselystä. Siinä annettiin vielä viikko lisää aikaa vastata sekä esitettiin toive esimiesten aktiivista osallistumista. Kehotussähköposti toimi hyvin, sillä lisäviikon aikana vastaajien määrä kaksinkertaistui kahteenkymmeneen.

Otos käsitti kaksikymmentä vastaajaa, joista naisia oli 14 ja miehiä kuusi. Perustietoina kartoitettiin vastaajien ikäjakaumaa sekä se, kuinka kauan he olivat olleet Järvenpään kaupungin palveluksessa. Koska kyseessä oli viimeisen kolmen vuoden aikana aloittaneita esimiehiä, kysymys työsuhteen kestosta kaupungin palveluksessa kertoi samalla, kuinka moni vastanneista oli aloittanut suoraan esimiehinä.

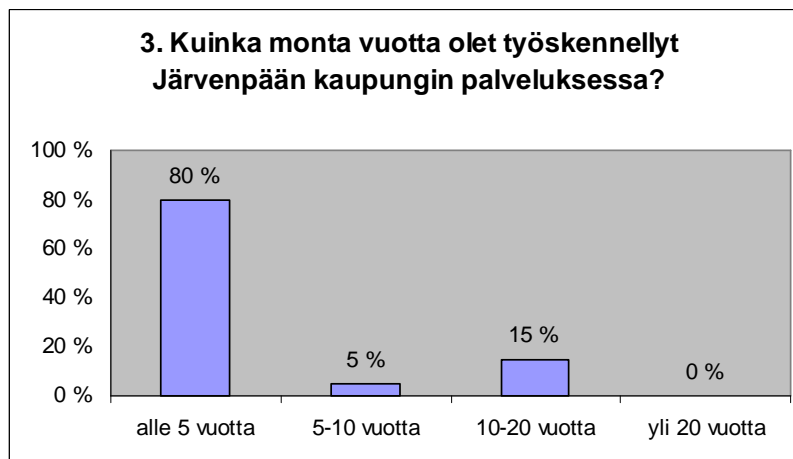


Kaavio 2. Sukupuoli.

Vastaajista 80 % oli suoraan esimiehinä aloittaneita ja 20 % puolestaan pidempään Järvenpään kaupungilla muissa tehtävissä työskennelleitä. Vastaajista yksi oli alle 35-vuotias ja yli puolet vastaajista kuului ikäluokkaan 36–45 vuotta. 46–55-vuotiaita vastaajia oli 30 % ja yli 56-vuotiaita oli joukossa 10 %.



Kaavio 3. Ikä.

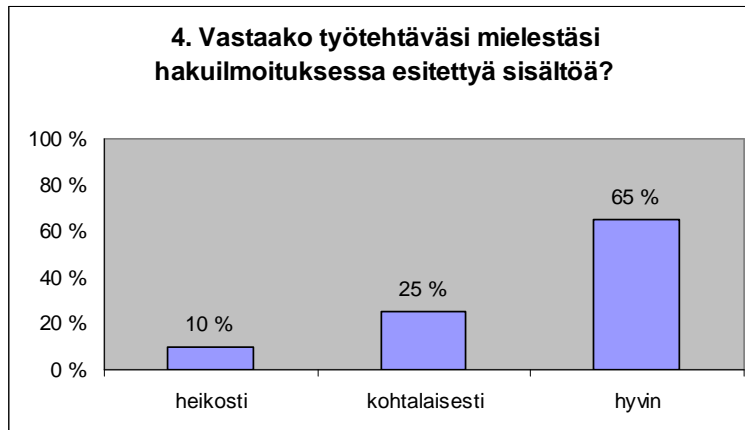


Kaavio 4. Työskentelyvuodet Järvenpään kaupungin palveluksessa

5.2.2 Työtehtävien sisältö

Ensimmäisenä varsinaisena kysymyksenä selvitettiin se, miten hyvin työtehtävät olivat vastanneet hakuilmoituksessa esitettyä sisältöä. Tämän kysymyksen taustalla oli selkeä käytännön kokemus kaupungin päällikötason tehtäviin palkatusta henkilöstä, jonka työsopimus irtisanottiin yhteisymmärryksessä koeaikana. Syynä irtisanomiselle oli se, että henkilön aiempi kokemus ei soveltunutkaan työtehtäviin.

Kyselyyn vastanneista kaksi oli sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä vastaavat heikosti hakuilmoituksen sisältöä. Kohtalaisen arvosanan hakuilmoituksen ja työtehtävien vastaavuudelle antoi viisi vastaaja ja vastaajista 13 oli sitä mieltä, että työtehtävät vastaavat hyvin ilmoituksessa esitettyä sisältöä.



Kaavio 5. Todelliset työtehtävät ja hakuilmoituksen sisältö

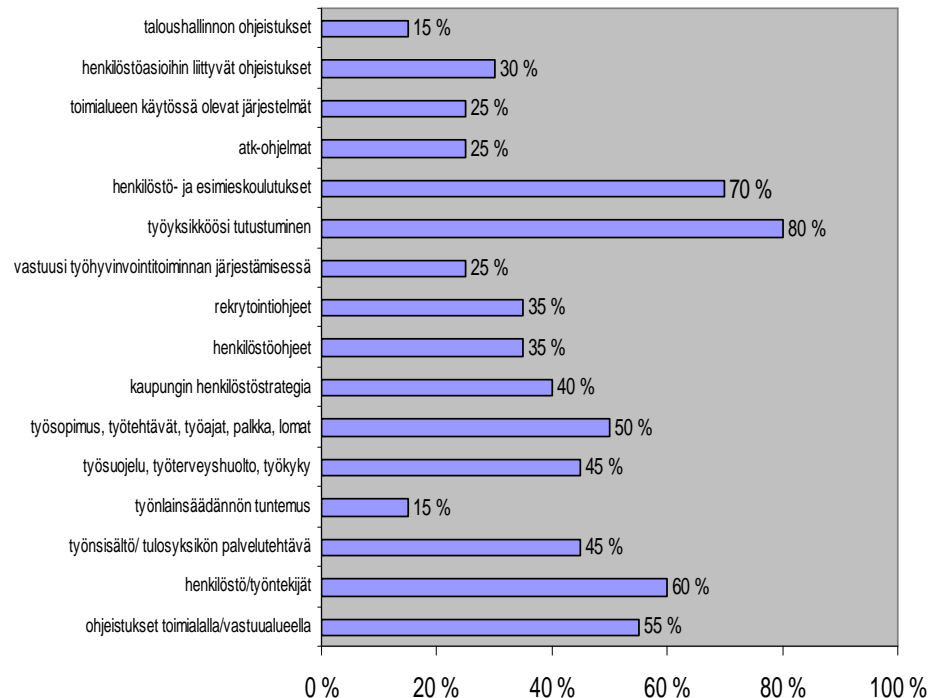
5.2.3 Perehdytyksen riittävyys eri osa-alueilla

Kysymyksessä numero 5 oli lueteltu osa-alueita, joista selvitettiin, olivatko vastaajat saaneet mielestään riittävästi perehdytystä. Vastausvaihtoehdot olivat tässä kysymyksessä kyllä/ei, joten kysymyssarjan perusteella saatiin selkeästi esiin ne osa-alueet, joissa on eniten kehittämistä vastaajien mielestä.

Eniten puutteita löytyi työlainsäädännön tuntemuksen, atk-ohjelmien, toimialueen käytössä olevien järjestelmien, henkilöstöasioihin liittyvien ohjeistusten, taloushallinnon ohjeistusten sekä esimiehen vastuun työhyvinvointitoiminnan järjestämisessä. Jokaisessa edellä mainituista kohdista alle 30 % vastaajista koki saaneensa riittävästi perehdytystä.

Työyksikköön tutustuminen oli järjestetty hyvin 80 % vastaajista mielestä, ja myös henkilöstö- ja esimieskoulutukset toimivat hyvin 70 % mielestä. Yli puolet vastaajista koki myös saaneensa riittävästi perehdytystä ohjeistuksiin omalla toimialalla ja vastuualueella, työntekijöihin ja henkilöstöön tutustumisessa sekä omaan työsopimukseen liittyvissä asioissa.

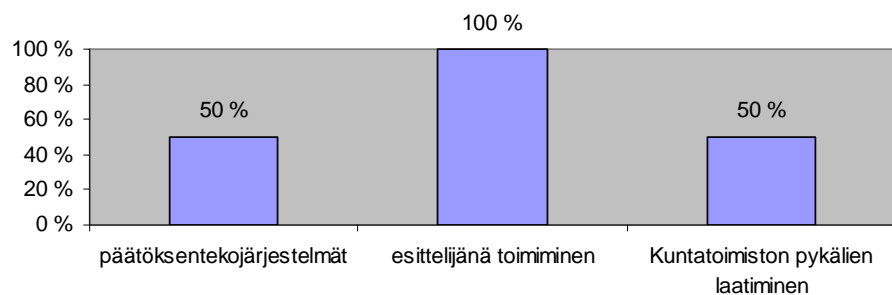
5. Valitse seuraavista osa-alueista ne kohdat, joista olet saanut mielestäsi riittävästi perehdytystä?



Kaavio 6. Riittävä perehdytys osa-alueittain

Seuraava kysymys oli suunnattu niille esimiehille, joiden työhön kuuluu esittelijänä toimiminen esimerkiksi lautakunnissa. Vastaajista kaksi toimi esittelijänä ja molemmat olivat mielestään saaneet riittävästi perehdytystä koskien esittelijänä toimimista. Mutta päätöksentekojärjestelmät ja kuntatoimiston pykäliden laatiminen oli jäänyt toisella vastaajista heikolle perehdytykselle.

6. Mikäli työhösi kuuluu esittelijänä toimiminen esim. lautakunnassa, oletko saanut perehdytystä seuraaviin asioihin?



Kaavio 7. Perehdytys esittelijänä toimimiseen

5.2.4 Informaatiolähteet

Kysymyksessä numero 7 haluttiin selvittää informaatiolähteitä, ja sitä mitkä niistä esimiehet kokevat oman työnsä kannata erityisen tärkeiksi. Eri informaatiolähteinä oli kysymyksessä mainittu osallistuminen uusien työntekijöiden koulutuksiin, Janet-intranet (Järvenpään kaupungin henkilöstön intranet-palvelu), Pika Meidän Kesken -tiedote (kerran viikossa intranetissä julkaistava henkilöstölle suunnattu lehtinen ajankohtaisista asioista), esimiesaaamukahvit (kerran kuussa järjestettävä tilaisuus kaikille kaupungin esimiehille) sekä sähköpostin kautta tulevat tiedotteet.

7. Miten tärkeiksi koet seuraavat informaatiolähteet oman työsi kannalta?			
	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Osallistuminen uusien työntekijöiden koulutuksiin	26,3 %	42,1 %	31,6 %
Janet-intranet	0,0 %	20,0 %	80,0 %
Pika Meidän Kesken -tiedote	30,0 %	35,0 %	35,0 %
Esimiesaaamukahvit	10,0 %	45,0 %	45,0 %
Sähköpostin kautta tulevat tiedotteet	5,0 %	30,0 %	65,0 %

Taulukko 1. Informaatiolähteiden tärkeys

Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat: ei kovin tärkeä, melko tärkeä ja erittäin tärkeä. Erityisen tärkeiksi vastaajien mielestä nousivat sähköiset informaatiokanavat, sillä peräti 80 % vastaajista mainitsi Janet-intranetin erittäin tärkeäksi ja 65 % vastaajista koki sähköpostin kautta tulevat tiedotteet erittäin tärkeinä. Uusien työntekijöiden koulutukset ja Pika Meidän Kesken-tiedote mainittiin vähemmän tärkeiksi, joskin myös niitä piti erittäin tärkeinä kolmannes vastaajista.

5.2.5 Työntajan odotukset

Henkilöstöpalvelut, ja etenkin henkilöstöjohtaja halusi selvittää kyselyn yhteydessä, miten hyvin eri työnantaja odotukset olivat selvinneet uusille esimiehille perehdytyksen yhteydessä. Tämä kysyttiin kolmiportaisella vaihtoehtokysymyksellä, jossa kysyttiin, miten hyvin työnantajapolitiikka, Järvenpään kaupungin johtamisarvot (vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, luovuus) sekä työnantajan odotukset uusille esimiehille olivat selvinneet perehdytyksen yhteydessä. Vastaajien mielestä jokaisessa kohdassa on kovasti toivomisen varaa, sillä peräti 60 % vastasi odotusten tulleen esiin heikosti sekä työnantajapolitiikassa että johta-

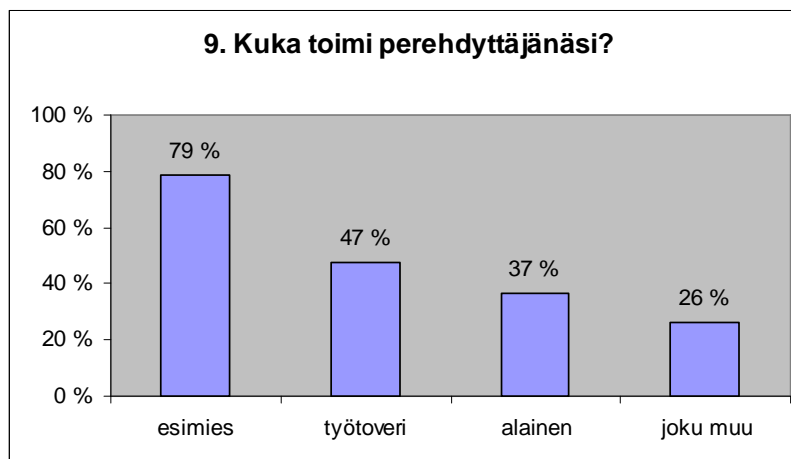
misarvoissa. Työnantajan odotukset uusille esimiehille olivat selvinneet hiukan paremmin, sillä 40 % vastaajista arvioi saaneensa heikosti perehdytystä tässä kohdassa, mutta 20 % puolestaan hyvin.

8. Miten hyvin seuraavat työnantajan odotukset selvisivät perehdytyksesi yhteydessä?			
	Heikosti	Kohtalaisesti	Hyvin
Työnantajapolitiikka	60,0 %	30,0 %	10,0 %
Johtamisarvot (vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, luovuus)	60,0 %	30,0 %	10,0 %
Työnantajan odotukset uusille esimiehille	40,0 %	40,0 %	20,0 %

Taulukko 2. Työnantajan odotukset

5.2.6 Perehdyttäjä ja mentorointi

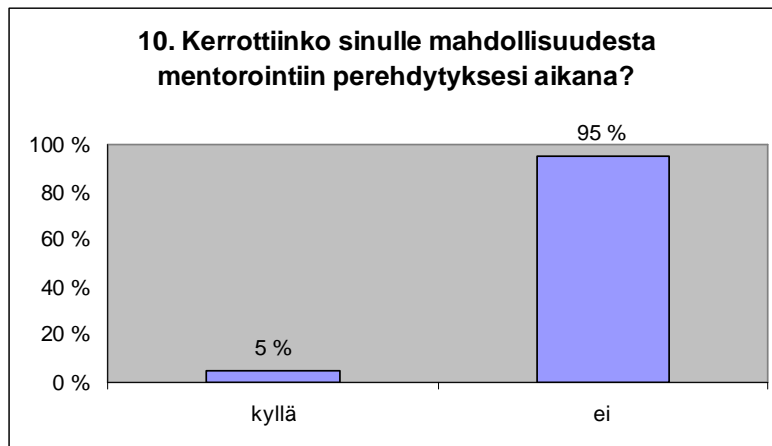
Vastaajista lähes 80 %:n perehdyttäjänä oli toiminut oma esimies. Samaan aikaan noin puolet oli saanut perehdytystä myös työtoveriltaan ja 36,8 % alaiseltaan. Lisäksi kohtaan ”joku muu” toimi perehdyttäjänäni vastasi 26,3 % vastaajista. Onkin havaittavissa, että valtaosan perehdytys on jakautunut usean henkilön vastuulle.



Kaavio 8. Perehdyttäjä

Mahdollisuudesta mentorointiin oli saanut kuulla vain yksi vastaajista ja hänellä oli myös nimettynä mentori perehdytyksensä aikana. Mentorointia on Järvenpään kaupungilla tarkoitus

laajentaa uusien esimiesten perehdytyksessä. Tänä vuonna mukaan halukkaaksi mentoriksi oli ilmoittautunut 4 esimiestä.



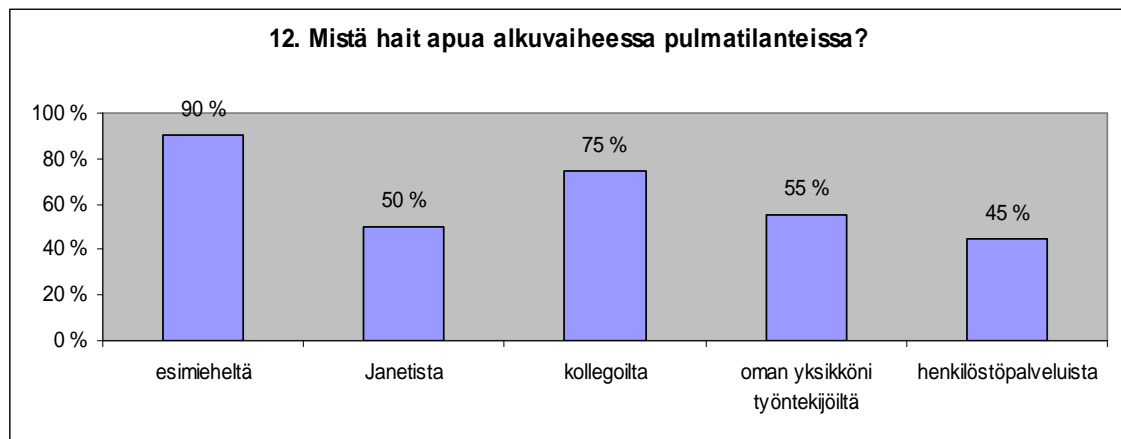
Kaavio 9. Mentorointimahdollisuus



Kaavio 10. Nimetty mentori

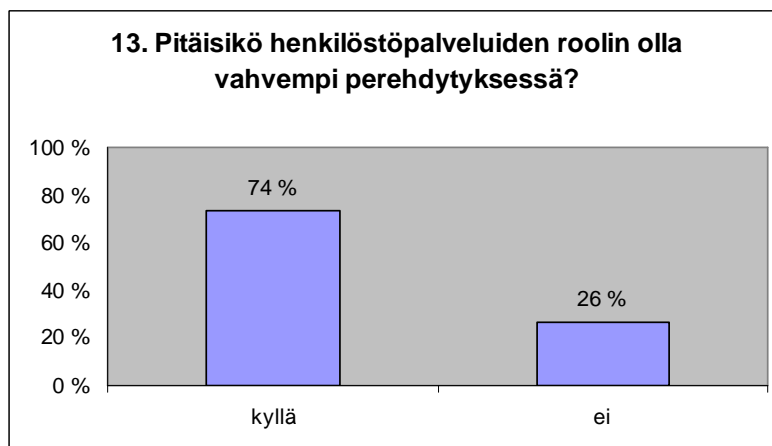
5.2.7 Henkilöstöpalvelut ja muut tahot alkuvaiheen pulmatilanteissa

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää mistä uudet esimiehet olivat hakeneet apua pulmatilanteisiin työsuhteensa alkuvaiheessa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista ne kohdat, joista he olivat tukea ja neuvoa saaneet. Vastaajista 90 % oli saanut apua omalta esimieheltään, 75 % kollegoiltaan, 55 % oman yksikkönsä työntekijöiltä, 50 % Janet-intranetistä ja 45 % henkilöstöpalveluista.



Kaavio 11. Avun hakeminen pulmatilanteissa

Työhyvinvointipäällikkö halusi selvittää henkilöstöpalveluiden roolia perehdytyksessä. Kysymys laadittiin yksinkertaiseen muotoon: "Pitäisikö henkilöstöpalveluiden roolin olla vahvempi perehdytyksessä?". Tähän kysymykseen kyllä vastauksen antoi 73,7 % vastaajista.



Kaavio 12. Henkilöstöpalveluiden rooli

Kysymys 14. Edelliseen kysymykseen "kyllä" vastanneita pyydettiin perustelemaan vastauksensa kirjallisesti ja seuraavassa ovat kaikki vastaukset:

Paras tieto esimerkiksi henkilöstöasioihin liittyvissä ohjeissa, työnantajapolitiikassa, rekrytointiohjeissa jne. on henkilöstöpalveluissa. Oman esimiehen ja työkavereiden perehdyttämisen taso edellä mainituissa asioissa riippuu kyseenomaisesta henkilöstä ja hänen perehtyneisyydestään.

Yhteiset asiat kaupunkitasolla voisi perehdyttää jossakin muualla kuin yksiköissä.

Henkilöstöpalvelut voisivat perehdyttää henkilöstöhallinnon asioihin ja kaikkiin sellaisiin ohjeistuksiin ja sääntöihin jotka liittyvät henkilöstöhallintoon.

Monet käytännön asiat on pitänyt opetella kantapään kautta ja erilaiset ohjeet etsiä monen mutkan takaa. Henkilöstöpalvelut voisi vastaanottaa jokaisen uuden esimiehen, kertoa kaupungista työnantajana, käydä läpi tarkemmat ohjeet ja esitellä yhteistyökumppanit joilta voi pyytää apua tarpeen mukaan.

Esimiestasolla pitäisi ehdottomasti olla oma perehdytystilaisuus (eri kuin muille työntekijöille), jossa olisi sekä kaupunginjohtajan (arvot, strategia, luottamusjohto), taloushallinnon (järjestelmät, toimintatavat, prosessit, avainhenkilöt), henkilöstötoimen (katso edellinen sulku) että eri toimialajohtajien esittely.

Henkilöstöhallinto voisi pitää muualta tulleille esimiehille keskustelutilaisuuksia, joissa voisi kysyä Järvenpään linjauksia.

*Varmistaa ja tarkistaa, että perehdytys oikeasti hoidetaan esimiehen taholta kuntoon, aika-
taulutus.*

Esimiestason perehdytys unohtuu muilta.

Henkilöstöhallintoa on siirretty yksiköihin.

Luulen, että henkilöstöasioista tulisi parempi kokonaiskäsitelmä, kaikki esimiehet perehdytetäisiin yhtä huolellisesti.

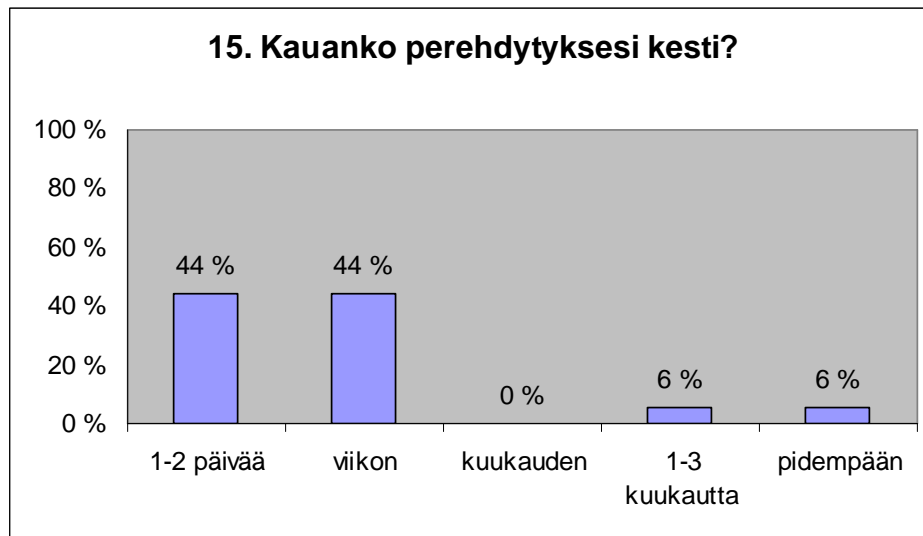
Yhteinen perehdytystilaisuus uusille esimiehille, jotta tiedetään mikä on Järvenpään henkilöstöpolitiikka ja käytännöt – järvenpääläinen tapa toimia.

Kaikkien uusien esimiesten pitäisi saada perehdytys arvoihin, strategiaihin ja toimintamalleihin kaupunkitasolla.

5.2.8 Perehdytyksen kesto, käytännönjärjestelyt ja perehdytyskortin käyttö

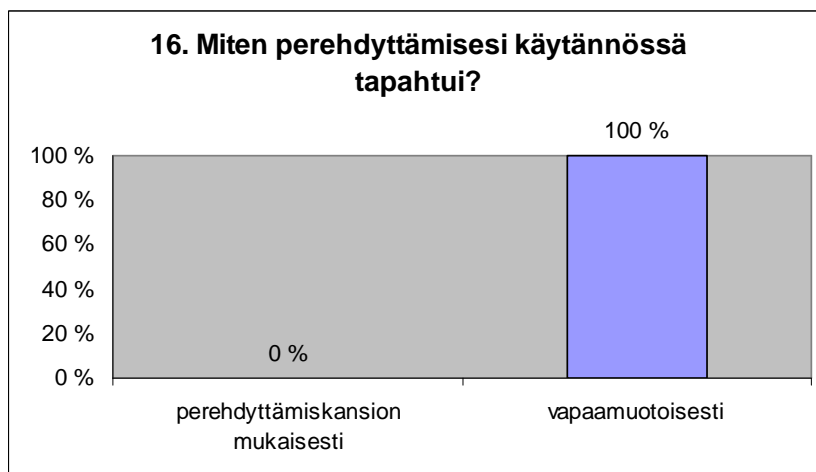
Seuraavana selvitettiin, kuinka kauan kunkin uuden esimiehen perehdytys oli kestänyt. Vastauksista on helppo päätellä perehdytyksen olleen lähes kaikilla todella suppea, sillä peräti 88,8 % vastaajista kertoi perehdytyksensä kestäneen viikon tai vähemmän aikaa. Vain yhdellä

vastaajista perehdytys oli kestänyt yli 3 kuukautta ja myös yhdellä vastaajista 1-3 kuukautta.

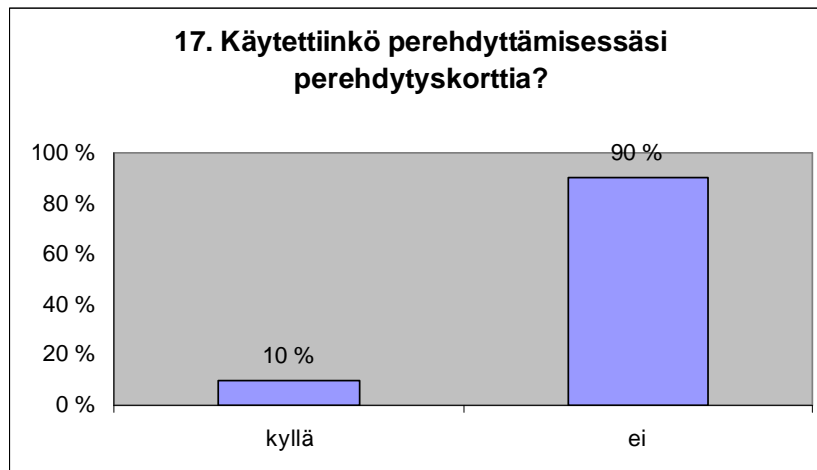


Kaavio 13. Perehdytyksen kesto

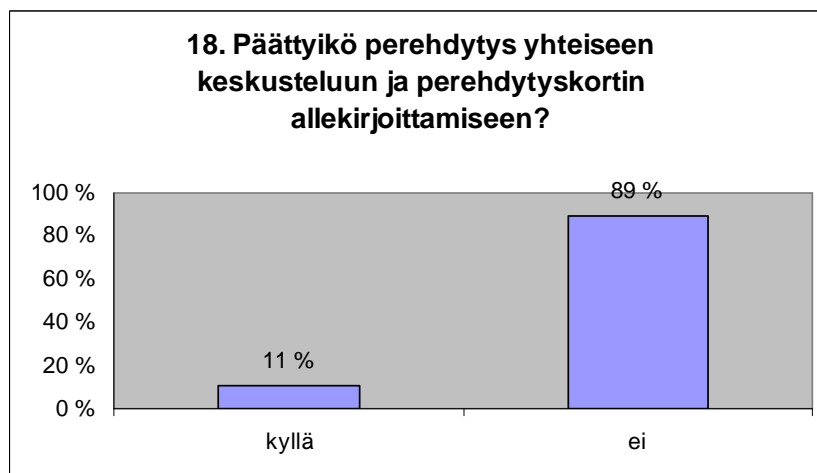
Järvenpään kaupungilla on käytössään perehdytyskortti ja ohjeena on, että jokaisen perehdytyksen olisi hyvä päättyä perehdytyskortin allekirjoittamiseen. Kuitenkin kyselyn mukaan uusien esimiesten kohdalla perehdytyskortti on lähes kokonaan unohdettu, sillä vain kahdella vastaajista perehdytyksessä käytettiin perehdytyskorttia ja koko prosessi myös päättyi kortin allekirjoittamiseen. Jokaisen vastaajan kohdalla perehdytys oli ollut vapaamuotoista.



Kaavio 14. Perehdytyksen käytäntö



Kaavio 15. Perehdytyskortin käyttö



Kaavio 16. Perehdytyskortin allekirjoitus

5.2.9 Avoimet kysymykset

Kyselyssä haluttiin antaa vastaajille reilusti tilaa kertoa omin sanoin kokemuksistaan ja mahdollisista kehittämistoiveistaan perehdytyksen suhteen. Seuraavassa on koottuina avointen kysymysten vastaukset.

Kysymys 19. "Kerro omin sanoin missä perehdyttämisen osa-alueessa olisi eniten kehitettävää?"

Kaikissa ainakin johdon osalta.

Tulin Järvenpään kaupungille ihan uuteen vasta perustettuun tehtävään ja sittemmin perus-

tamaan uutta yksikköä. Tähän perehdyttäminen oli varmaan hankalaa, sillä kenelläkään ei ollut (ei voinutkaan olla) ihan tarkkaa kuvaa siitä mitä tuleman pitää. Eli en oikein osaa vastata kysymykseen.

Suunnitelmallisuus, varataan aika toisin sanottuna päivät.

En oikeastaan voi sanoa, että minua olisi varsinaisesti perehdytetty.. Töihin perehtyminen tapahtui työtä tehdessä - aina kun tuli jokin uusia asia eteen, siihen perehdyttiin/perehdyin hankkimalla tietoa eri lähteistä. Kehitettävää olisi siinä, että edellisen samaa tehtävää hoitaneen kanssa olisi hyvä saada työskennellä edes vähän aikaa "päällekkäin". Se, ettei edes tapaa edellistä tehtävän hoitajaa, on aika huono asia mielestäni.

Perehdytyksen tulisi olla suunniteltua ja perehdyttäjä nimettynä valmiiksi.

Minua ei perehdytetty. Mitään suunnitelmaa ei ollut. Esimies oli tilanteessa kyvytön ja ryhtyi välittömästi suoltamaan suuria tehtäviä eikä tuntunut edes muistavan, että olin uusi. Velvollisuudet ja työnantajan odotukset uudelta työntekijältä tulisi tuoda selkeästi esille. Tullessani toisesta kaupungista minun tuli nopeasti omaksua kuusi erilaista atk-ohjelmaa. Atk-koulutukset ovat kalliita, mutta itse opiskeltuina muilta kysellen perehtyminen oli aika haastavaa.

Kaikissa niissä mitkä sisältyvät henkilöstöhallinnollisiin (mukaan lukien työlainsäädäntö, työsopimukset, henkilöstöohjeet, strategiat, TTH) ja talouden osaamisen alueelle mukaan luki- en niihin liittyvät atk-ohjelmat.

Aineistoa on liian paljon Janetissa, josta ne joutuu itse hakemaan. Pikaperehdytys tulisi hoitaa siten, että keskitytään olennaiseen ja vain tärkeisiin asioihin.

Oikeastaan sain tunnin perehdytyksen lähinnä miten asioita on tehty. Ja toisen tunnin tietokoneen salasanoja. Itse jouduin tietoni etsimään.

Työtehtävät pitäisi vastata työhakemusta. Määrättäisiin perehdyttäjä, jos esimiehellä ei ole aikaa, yleensäkin vastuuhenkilö olisi hyvä ja hänelle on varattava aikaa.

Esimiehen käytännön asioiden perehtyminen, miten toimitaan eri tilanteissa - mistä ohjeet ja apu, kun tilanne on päällä.

Kun tulin työhöni, oli niin paljon kiireellistä työtä tekemättä odottamassa, että tein jo ensimmäisellä viikolla ylityötä. Perehdytykseen ei ollut aikaa keskittyä perustyön hoidolta. Henkilöstöasiat KVTeS yms. Yleensä kaikki lait mitä kuuluu tietää.

Yhteenvetona edellisestä kysymyksestä nousivat esiin seuraavat asiat: vastaajien mielestä olisi hyvä, että perehdyttäjänä toimisi selkeästi nimetty henkilö. Perehdyttämisen tulisi olla suunnitelmallista niin aiheiden kuin aikataulujenkin osalta.

Kysymys 20. "Minkä koet toimineen perehdytyksesi aikana erityisen hyvin?"

Ei mikään. Kaikki on pitänyt selvittää itse

Joka kerta, kun olen toisten apua/neuvoja tarvinnut olen niitä myös saanut.

Minua ei oikeastaan perehdytetty, opettelin itse kantapään kautta lähes kaiken.

Koen, että minut otettiin työyhteisöön hyvin vastaan ja pääsin heti sisään porukkaan. Tällöin varsinaisiin työtehtäviin perehtyminen oli ehkä helpompaa, kun ei tarvinnut käyttää energiaansa siihen, että pääsee ns. joukkoon mukaan.

Varsinaista perehdytystä ei siis ole ollut, mutta kun osaa ja uskaltaa kysyä, saa useimmiten apua.

Ei oikein mikään.

Tutustuminen henkilöstöön yli yksikkörajojen. Tätä kautta selkisi, keneltä kysyä mitäkin.

Avuliaisuus joka puolella.

Välitön ja avoin yhteys esimieheen.

Yhteistyö esimiehen kanssa.

Usein sai kuulla, että katso itse Janetista.

Työtovereiden auttamishalu.

Mahtava kollegat ja työntekijät joilta voi kysyä.

Yhteistyö aina voi kysyä kun tulee ongelmia.

Vastaajien mielestä yhteistyö työtovereiden ja esimiehen kanssa toimi hyvin perehdytyksen

aikana. Moni vastaaja mainitsi kokeneensa ilmapiirin ystävälliseksi ja auttamishaluiseksi. Kuitenkin joukossa oli pari vastaajaa, joiden mielestä juuri mikään ei toiminut erityisen hyvin perehdytyksen aikana.

Kysymys 21. "Miten arvioisit Järvenpään kaupungin perehdyttämistä suhteessa mahdollisiin aiempiin perehdyttämiskokemuksiisi?"

Mikäli työhösi kuuluu esittelijänä toimiminen esim. lautakunnassa, oletko saanut perehdytystä seuraaviin asioihin? Tästä kysymyksestä puuttui kohta, jossa voisi vastata, että valmistelen toimielimelle, mutta ohjelmia ei ole lainkaan esitelty. Ainakin minun kohdallani perehdytystä ei tapahtunut käytännössä lainkaan.

Ei ainakaan huonompaa.

Eipä ole paljon parempaa ollut missään.

Yhdessä aikaisemmassa työpaikassa sain erittäin hyvää perehdytystä työtehtäviin, mutta silloin oli se tilanne, että perehdyttäjä teki myös samoja töitä ts. en tullut ns. kenenkään vanhaan paikkaan, jolloin olisin jäänyt yksin. Perehdyttämättömyys ei ole yksin Järvenpään ongelma, luultavasti suurimmaksi osaksi on sellainen käytäntö, ettei uusia paljon perehdytetä (siis systemaattisesti).

Perehdytystä ei varsinaisesti ole järjestetty, ei esimiestyöhön tullessa eikä erilaisten muutostavaiheiden aikanakaan. Oma-aloitteisuus on ollut välttämätöntä jotta oman työnsä saa hoidettua mahdollisimman hyvin.

Valitettavasti erittäin huono.

Parempi kuin aiemmissa työpaikoissa. Muualla ei minkäänlaista perehdyttämistä.

Ehdottomasti parempaa. Muutama homma on aloitettu tyhjästä huoneesta ilman perehdytystä omaa työkuva rakentaen, joten tämä oli varsin helppoa, joskin työnkuva oli sama kuin entisessä työpaikassa ja pitkä kokemus+ substanssin osaaminen.

Ei ole kokemusta.

Samaa tasoa eli kiire kaikilla ja asiat saattavat jäädä hieman ilmaan.. käytännön kautta oppii monia asioita.

Paljon parempi ja laajempi kuin monet aikaisemmat kokemukset.

Vastaava kuin muualla.

Huonompi. Täällä asiakokonaisuus ei ole hallussa tai sitä ei pidetä tärkeänä.

Erittäin heikko.

Kohdallani aika olematonta.

Paras tähän mennessä, edellinen haasteellinen työ juuri valmistuneena heitettiin vain töihin.

Verrattaessa Järvenpään kaupungilta saatua perehdytystä suhteessa aikaisempiin perehdytyskokemuksiin korostui vastaajien vaihteleva tausta. Osa koki saaneensa huomattavasti parempaa perehdytystä kuin aiemmassa työpaikassa, kun taas toiset arvioivat Järvenpään kaupungin perehdytyksen tason erittäin heikoksi.

Kysymys 22. "Ideoita, mielipiteitä tai muita kommentteja perehdyttämiseen liittyen, joista voisi olla hyötyä jatkossa."

Selkeä perehdytysohjelma, joka toteutetaan kaikkien uusien esimiesten kanssa.

Enemmän perehdyttämistä yhteisiin asioihin (esim. juuri henkilöstöpalveluiden toimesta) - jos uskoo kaikkia niitä huhuja, mitä käytävillä kuulee, on eri yksiköissä hyvin erilaisia käytäntöjä asioissa, mitkä pitäisi olla kaikille yhteisiä.

Rakkaat yhteistyökumppanit! Olkaa kärsivällisiä uuden ihmisen kanssa. Kaikkea ei voi heti tietää eikä osata, varsinkaan kun perehdytys pitää hoitaa omin avuin. Tympeä ja epäystävällinen vastaus ensikontaktin yhteydessä saattaa vahingoittaa yhteistyötä jatkossa. Jokainen työntekijä luo mielikuvaa kaupungin toiminnasta omalla käytöksellään ja se pitäisi muistaa huononakin päivänä.

Kysymys 6. En saanut mitään perehdytystä. Kysymys 9: Piti olla esimies mutta hän irtisanoutui asiasta ensi tapaamisessa eli minulla ei ollut nimettyä perehdyttäjää.

Teemme omaan työryhmään perehdyttämiskansiota. Meistä perehdyttäminen on kaikkien asia, sitä voisi korostaa.

Janetista löytyy nykyään jo paljon ohjeita, mutta sekavasti. Jos eteen tulee uusi asia, siihen

liittyvää tietoa tai ylipäänsä sitä onko siihen olemassa ohjeistusta vai ei, on erittäin vaikea löytää Janetista.

Lisää aikaa perehdyttämiseen. Edeltäjä olisi hyvä olla paikalla edes pari päivää.

Perehdyttäminen jaetaan useammalle henkilölle osaamisen mukaan. Jollekin järjestetään aikaa hoitaa perehdyttäminen huolellisesti. Hyvällä perehdyttämällä säästetään jatkossa aikaa ja rahaa.

Yhteinen koulutus uusille esimiehille.

Perehdytys kannattaa rakentaa ohjatun vuorovaikutuksen kautta. Silloin perehdytettävä voi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja oppi menee paremmin perille.

Voisi alkuun olla "vierihoidossa" hetken, jos sitä tarvitsee.

Jatkoa ajatellen työyhteisössä odotetaan yhteistä selkeää perehdytysohjelmaa, joka tulisi toteuttaa ystävällisessä, vuorovaikutteisessa ilmapiirissä.

5.2.10 Yleisarvosana perehdytyskokemuksesta

Viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajia antamaan yleisarvosanan omasta perehdyttämisestään asteikolla 1= heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen. Yksi vastaaja piti perehdytystään erinomaisena. Muuten arvosanat jakautuivat tasaisesti heikon, tyydyttävän ja hyvän kesken.

23. Yleisarvosana omasta perehdytyksestäsi? (1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen)			
1	2	3	4
30 %	35 %	30 %	5 %

Taulukko 3. Yleisarvosana perehdytyksestä

5.3 Haastattelut

5.3.1 Haastattelujen taustaa ja toteutusta

Kyselyn valmistumisen jälkeen päätimme, että haastattelen kolmea esimiestä tarkemmin.

Työhyvinvointipäällikkö valitsi uusista esimiehistä haastattelua varten sopivat ehdokkaat eri

vastuualueilta. Ajatuksena oli saada mukaan erilaisia näkemyksiä ja sen vuoksi haastateltavista yksi edusti teknistä toimea, toinen terveydenhuoltoa ja kolmas puolestaan taloushallintoa. Lisäksi halusimme, että yksi haastateltavista edustaisi vastuualuepäällikkötasoa, jotta saisimme kokemuksia myös miten perehdytys oli hoidettu mm. viranhaltijapäätösten osalta.

Haastattelu menetelmänä sopi siksi, että haluttiin antaa haastateltaville tilaisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelutilanteessa ihminen nähdään subjektina ja aktiivisena osapuolena. Näin ollen saatiin pyydettyä perusteluja esitetyille mielipiteille ja tarkennettua vastauksia tarpeen mukaan lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi ym. 2000, 192.)

Haastatteluja sopiessani minulla oli kolme työhyvinvointipäällikön valitsemaa kandidaattia ja lisäksi jokaiselle vielä varahenkilö mikäli syystä tai toisesta haastattelu ei ennakoon valitun esimiehen kanssa järjestyisikään. Kaikki kolme etukäteen valittua olivat erittäin yhteistyöhaluisia ja sainkin sovituksi haastatteluajat helposti. Mukana haastatteluissa minulla oli nauhuri sekä muistiinpanovälineet. Kysyin luvan haastattelun nauhoittamiseen jo puhelimesta ja se sopi jokaiselle haastateltavalleni.

Laadin haastatteluja varten suuntaa-antavan haastattelurungon (ks. liite 2) ja arvioin haastattelun kestävän noin puoli tuntia. Haastattelujen painopiste oli saada kerättyä haastateltavien omista perehdyttämiskokemuksista nousseita toiveita ja uusia ideoita paperille. Keskustelut etenivät jokaisella kerralla siten vapaamuotoisesti. Kullakin haastateltavalla oli omia painopisteitä, mistä hän halusi keskustella perehdytykseensä liittyen. Haastatteluissa paljastui selkeästi, miten epäyhtenäistä perehdytys oli kolmen haastateltavan kohdalla ollut.

Haastateltavista yksi oli tyytyväinen omaan perehdytykseensä, toinen piti sitä riittämättömänä ja kolmas puolestaan kertoi oman perehdytyksensä olleen täysin olematonta ja jopa harkinneensa irtisanoutumista koeajan aikana tästä syystä. Haastattelujen aikana koin selkeästi tekeväni arvokasta työtä ja saavani erittäin arvokasta tietoa perehdytysohjelmaa varten.

5.3.2 1. haastateltava – ei muodollista perehdytystä

Ensimmäinen haastateltava oli aloittanut esimiehenä täysin uudessa virassa ja hänen kokemuksensa perehdytyksestä oli erittäin huono. Hän oli aiemmin työntekijänä samalla toimialalla ja olisi kaivannut erityisesti koulutusta ja psykologista tukea siirryttäessä työntekijästä esimieheksi. Hänen kanssaan samaan aikaan oli aloittanut toinen uusi esimies myös täysin uudessa virassa joten hän koki erittäin tärkeäksi keskustelut ja ongelmien käsittelyn vastavassa tilanteessa olevan kollegan kanssa.

Hänelle oli alussa tullut yllätyksenä se, miten paljon aikaa ja voimavaroja kului henkilöstöasioiden hoitamiseen, koska hän oli olettanut saavansa keskittyä uuden viran mukanaan tuomiin kehittämishaasteisiin. Hän olisikin toivonut esimieheltään etukäteisohjausta tähän varautumisessa. Myös konkreettinen tehtävänkuva ja tehtävänjako olivat jääneet hänelle epäselviksi ja hän oli kokenut niiden selkeytyneen vasta pala palalta sitä, mukaa kun ”tilanne oli kulloinkin ollut päällä”. Hän kokikin tunteneensa itsensä alussa yksinäiseksi esimiehenä ja olisi ehdottomasti kaivannut useita palavereja esimiehensä kanssa. Hänen kohdallaan oli käynyt niin, että hän joutui jatkuvasti kysymään neuvoa ongelmatilanteissa ja koki sen kiusalliseksi. Hänen mielestään olisikin ehdottoman tärkeää, että jokaisella uudella esimiehellä olisi selkeästi nimetty perehdyttäjä.

Haastattelun aikana hän mainitsi oman perehdytyksensä olleen niin huonoissa kantimissa, että harkitsi jopa irtisanoutumista tehtävästään koeajan kuluessa yksinkertaisesti siitä syystä, että hänen mielestään uuden viran vaatimaa kunnollista ohjausta ei ollut järjestetty käytännössä lainkaan ja hän joutui hankkimaan kaiken tarvittavan tiedon oma-aloitteisesti. Uusien esimiesten perehdytysohjelman laatimisen tärkeys tulikin selkeästi ilmi viimeistään tämän haastattelun yhteydessä.

5.3.3 2. haastateltava - työyhteisön tuella itsenäisesti perehtynyt

Toinen haastateltava oli myös siirtynyt esimieheksi organisaation sisältä. Hänellä ei ollut vastaavia vaikeuksia oman esimiehensä kanssa kuin ensimmäisellä haastateltavalla ja hän koki saaneensa riittävästi perehdytystä käytännön työnkuvaansa liittyen. Hänen mielestään olisi erittäin hyvä, mikäli uusi esimies saisi työskennellä esimerkiksi kahden viikon ajan edellisen viranhaltijan kanssa.

Hän olisi toivonut tutustumiskäyntiä henkilöstöpalveluissa saadakseen tavata henkilökohtaisesti ihmiset joiden kanssa joutuu työssään asioimaan usein puhelimitse. Hänen mielestään erityistä huomiota kannattaa perehdytyksessä kiinnittää henkilöihin; keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa, keneltä kysyä apua ongelmatilanteissa. Hän oli sitä mieltä, että olemalla itse aktiivinen apua kyllä löytyy kysymykseen kuin kysymykseen.

Työlainsäädäntö ja virkaehtosopimus (KVT-tulkinnat) olivat kaksi selkeää asiaa joissa hän olisi kaivannut enemmän perehdytystä. Hän toivoikin uusille esimiehille koulutustilaisuuden järjestämistä, jossa niitä käsiteltäisiin. Atk-järjestelmistä hän toivoi pienryhmissä tapahtuvia koulutuksia joita voisi alkaa säännöllisin väliajoin, jotta jokainen varmasti pääsisi mukaan.

Erityistä panostusta hän toivoi esimiesten työohjaukseen sekä yksilö- että ryhmätyö-ohjauksessa. Hänen mielestään pitäisi olla selkeä valmiiksi mietitty suunnitelma perehdytyksestä joka olisi yhteinen kaikille uusille esimiehille. Lisäksi hän toivoi muualta tulleiden aiemman kokemuksen parempaa hyödyntämistä sekä laajempaa esimiesyhteistyötä hyvien käytäntöjen jakamisessa.

5.3.4 3. haastateltava – itsenäisen esimiehen näkökulmia perehdytykseen

Kolmas haastateltava oli valmistautunut haastatteluun huolellisesti ja kirjoittanut valmiiksi ylös tärkeiksi kokemiaan näkökohtia. Hänen kanssaan haastattelu kesti selkeästi pidempään kuin kaksi ensimmäistä, ja myös uusia käytännönideoita nousi esiin melko paljon. Hän oli itse tullut Järvenpään kaupungille toisesta organisaatiosta ja toivoikin perehdyttämissuunnitelmassa otettavan huomioon eri taustoista tulevat hiukan eri painotukset.

Haastatellun mielestä perehdytyskorttia olisi hyvä käydä läpi kohta kohdalla ja sitä mukaa kun yksi asiakokonaisuus on käsitelty, voisi korttiin laittaa merkinnän tuon osion kohdalle. Hän toivoisi, että lopuksi uusi esimies saisi kansion jossa olisi tiivistelmä perehdytyskortin sisällöstä. Perehdytyskortin läpikäymiseen riittävä aika on hänen mielestään puolet koeajasta eli noin 2-3 kuukautta.

Työskentelyn parina edellisen viranhaltijan kanssa hän koki hyväksi joillekin, muttei sopivaksi ihmisille, joilla on itsenäinen tapa työskennellä. Paras vaihtoehto hänen mielestään on, että edelliselle viranhaltijalle voi tarvittaessa soittaa.

Säännölliset palaverit oman esimiehen kanssa, joissa saa tukea ja ohjausta ovat hänen mielestään todella tärkeitä. Mikäli oma esimies ei ota perehdytysvastuuta, on mentori hänen mielestään erittäin hyvä vaihtoehto.

Hän toivoi tarkempaa ohjausta työhyvinvointiasioissa. Hänelle oli alussa jäänyt epäselväksi, mitä TyKy-toiminnan yhteydessä voisi ja pitäisi tehdä.

Atk-ohjelmien osalta hän piti tärkeänä atk-taitojen selvittämistä etukäteen ja koulutusten räätälöimistä kullekin uudelle esimiehelle sen mukaan. Osa ohjelmista oli ollut hänelle tuttu ja jo vuosien takaa, toiset ohjelmista taas aivan uusia. Hän oli muun muassa aluksi tarvinnut apua viranhaltijapäätösten laatimisessa, koska ohjelmat joilla ne tehdään, olivat hänelle uusia.

Hän toivoi myös tutustumiskierrosta kaupungintalolla, jotta voisi tavata henkilöt joiden kanssa asioi myöhemmin. Omalla vastuualueellaan hän oli järjestänyt itse tapaamiset esittäytyen

eri johtoryhmissä pidemmän ajan kuluessa. Tämän järjestelyn hän mainitsi toimineen hyvin ja toivoikin, ettei ensimmäisinä työpäivinä tulisi liikaa uusiin ihmisiin tutustumista.

Hänen kokemuksensa mukaan uudessa työpaikassa tulee usein liikaa informaatiota ensimmäisten työpäivien aikana. Hän toivoo perehdytyksen etenevän rauhallisessa tahdissa, jotta perehdytettävä ehtii kunnolla omaksumaan uudet asiat. Ensimmäiselle työpäivälle riittää hänen mielestään hyvin toimintaympäristön esittely, liikkumaan oppiminen ja työaikojen läpikäyminen. Tärkeää on hänen mielestään myös varmistaa, että tietokone on valmiina ja toiminnassa välittömästi. Ensimmäisen työviikon ohjelmaan kuuluvat hänen mielestään myös strategioiden ja henkilöstöasioiden läpikäyminen sekä muuta ohjeistusta muun muassa työsuojeluasioista.

Hän oli melko tyytyväinen omaan perehdytykseensä ja painotti perehdytyskortin läpikäymisen tärkeyttä omalla kohdallaan. Lisäksi hän toivoi selkeyttä Janet-intranettiin ja suoria linkkejä eri ohjeistuksiin. Hänen kokemuksensa mukaan tarvittava tieto on tällä hetkellä kyllä saatavissa, mutta sen löytäminen vie liikaa aikaa Janetin sekavuuden vuoksi.

5.3.5 Haastatteluissa esiin nousseita kehittämisideoita ja kysymyksiä

Haastattelijoiden mainitsemien asioiden pohjalta nousi perehdyttämisohjelmaan lisäideointia varten seuraavia teemoja:

Perehdyttämiskorttia olisi hyvä käydä läpi pala palalta perehdyttäjän kanssa ja sitä mukaa, kun asia on käyty läpi, voisi korttiin tehdä merkinnän ja materiaalista tulostaa tiivistelmän perehdytettävälle. Tämä muodostaisi uuden esimiehen peruskansion joka olisi valmis kun perehdytyskortin asiat on käyty läpi. Lopuksi suoritetaan kortin allekirjoitus. Koko kortin läpikäyminen voisi kestää 2-3 kuukautta.

Kaikki esimiehet eivät näe viranhaltijapäätösten tekoa työnkuvaansa kuuluvana asiana, vaan enemmänkin ylimääräisenä vaivana – uusille esimiehille pitäisi perehdytyksessä tähdentää, että viranhaltijapäätökset kuuluvat työnkuvaan.

Uuden ja poistuvan esimiehen työskentelyä samanaikaisesti ei pidetty tärkeänä vastuualuepäällikkötasolla, mutta muilla tasoilla ajatus koettiin myönteisenä esimerkiksi muutaman päivän tai viikon ajalle. On kuitenkin selvítettävä haluaako uusi esimies aloittaa täysin puhtaalta pöydältä ilman aiemman esimiehen vaikutusta ja pitävätkö uusi/poistuva esimies pari työskentelystä.

Mentorointi on ajatuksena hyvä, mikäli oma esimies ei ota perehdytysvastuuta. Voisi alkaa heti työsuhteen alkaessa ja mentorointimahdollisuus voitaisiin esitellä jo ennen työsuhteen alkua esimerkiksi sähköpostitse, jolloin tulevilla esimiehellä on aikaa pohtia haluaako mentorin itselleen.

TyKy-toiminnasta toivottiin, että käytännön keinot tulevat selkeämmiksi: mitä voisi, saisi ja pitäisi tehdä ja miten motivoida työntekijöitä jatkuvien säästötoimien ja epävarmuuden keskellä.

5.4 Perehdytysohjelman laatiminen

Laadin perehdytysohjelman kyselytutkimuksessa saatujen tietojen sekä haastatteluissa esiin nousseiden ajatusten pohjalta. Sain haastateltaviltani useita hyviä käytännön ideoita jotka esitin työhyvinvointipäällikölle. Lisäksi minulla oli käytössäni työhyvinvointipäällikön vuonna 2007 laatima alustava suunnitelma perehdytysohjelmasta, jota myös hyödynsin. Lopullinen perehdytysohjelma on tämän päättötyön liitteenä (liite 3). Perehdytysohjelman liitteet ovat osittain puutteellisia (yhteyshenkilöiden yhteystiedot sekä Janet-intranetin linkit), koska niiden täydentämisestä vastaa Järvenpään työväenopiston koulutuspäällikkö vuoden 2010 alku-puolella.

Uusien esimiesten perehdyttämishjelma sisältää ensinnäkin ohjeistukset ja määritelmät liittyen valmisteluihin ennen työsuhteen alkua eli perehdyttäjän valinnan ja tehtävät, työsopimukseen liittyvät asiat sekä atk-osaamiseen liittyvä kartoituksen. Tämän jälkeen selvitetään, mitä uudelle esimiehelle opastetaan työsuhteen alkaessa. Opastus on jaoteltu ensimmäisen työpäivän, työviikon ja työkuukauden asioihin. Kohdassa kolme esitellään perehdytyskortti ja kerrotaan miten sitä käytetään. Itse perehdytyskortti on uusien esimiesten perehdytysohjelman liitteenä. Seuraavaksi käsitellään esimiehen kannalta olennaisia ohjeistuksia ja käytänteitä, kuten henkilöstöohjeet, rekrytointi ja mentorointi.

Kohdassa viisi on listattuna uusien esimiesten koulutukset ja yhteiset tapaamiset. Tässä yhteydessä on otettu huomioon mm. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeen suositus perehdyttämisestä (1997, 5) ja siinä on painotettu ammattijärjestöjen edustajien esittelyn tärkeys. Järvenpään kaupungilla asia on päätetty ratkaista siten, että henkilöstöpalvelut kutsuu uudet esimiehet ryhmätapaamiseen pääluottamusmiesten ja henkilöstöjohtajan kanssa kohtuullisen ajan kuluessa työsuhteen aloittamisesta (enintään 6 kuukautta).

6 Projektin toteutuksen arviointia ja johtopäätökset

6.1 Projektin ajankohtaisuus ja tarve

Projektin kuluessa selvisi, että uusien esimiesten perehdyttämisohjelmalle oli todellakin tarvetta Järvenpään kaupungin henkilöstöpalveluissa. Tästä syystä projektin teko oli mielekästä ja antoisaa. Olin hyvin tyytyväinen kommenttien runsaasta määrästä. Lähes jokainen kyselyyn vastannut vastasi avoimiin kysymyksiin, joiden perusteella saatiin hyviä kehittämisideoita varsinaista perehdyttämisohjelmaa varten. Kommenttien runsaus kertoo siitä, että perehdytysaihe on lähellä esimiesten sydäntä ja omat perehdytyskokemukset ovat tuoreena mielessä. Osa esimiehistä olikin keskustellut perehdyttämiskokemuksistaan jo aiemmin keskenään ja olleet sitä mieltä, että yhtenäiselle perehdyttämisohjelmalle on tarvetta.

6.2 Haasteet tutkimuksen teossa

Esimiesten perehdytyskokemuksia kartoittamista varten laaditun kyselylomakkeen haasteena oli saada siitä riittävän monipuolinen ja kattava, mutta samalla helposti vastattava ja selkeä. Suunnitteluvaiheessa piti siten kysymyksien lisäksi miettiä, millaisia vastauksia niillä saadaan. Kyselykaavakkeesta tuli tarkoitukseen nähden onnistunut ja vastaajien aktiivisuus avointen kysymysten suhteen oli kiitettävää. Lähes kaikki vastasivat myös avoimiin kysymyksiin, jolloin aineistosta tuli kattavampi kokonaisuus ja vastaajien toiveita ja kehittämisideoita pystyttiin soveltamaan hyvin perehdyttämisohjelmassa. Pelkän teoreettisen kirjallisuuden perusteella laaditussa perehdyttämisohjelmassa ei olisi saatu näitä arvokkaita kokemuksen pohjalta nousseita ideoita esiin ja käytäntöön.

Webropol-ohjelma aiheutti ensin päänvaivaa, jotta kyselylomake saatiin muokattua ohjelman vaatimaan formaattiin. Tämän jälkeen ohjelma osoittautui hyvin käyttökelpoiseksi. Ensinnäkin vastaajien kannalta se oli helppokäyttöinen. Toisekseen sähköisen ohjelman etuna oli se, että siitä saatiin väliaikatietoja kyselyn ollessa vielä kesken. Siitä nähtiin esimerkiksi vastaajien vähäinen lukumäärä, jonka vuoksi oli perusteltua lähettää uusi kehotussähköposti muistutamaan vastaamisesta. Tämän ansiosta vastausmäärä kaksinkertaistui. Kolmas Webropol-ohjelman etu oli se, että lopulliset vastaukset saatiin helposti analysoitavaan muotoon, esimerkiksi taulukoina ja prosenttijakaumina.

Toinen tekninen huomionarvoinen asia oli se, että Järvenpään kaupunki uusi sähköposti-järjestelmän juuri samaan aikaan, kun kyselymme oli määrä lähteä esimiehille. Uuteen järjestelmään siirtyminen aiheutti monelle työntekijällä hankaluuksia etenkin vanhojen tärkeiden sähköpostien siirtämisessä. Luultavasti kyselyn vastausprosentti olisi ollut korkeampi ensimmäisellä kerralla ilman sähköpostijärjestelmän uusimisesta aiheutuneita ongelmia.

Vaikka perehdyttämisestä on mainintoja useassa kirjassa, niin varsinaista perehdytysaiheista kirjallisuutta on Suomessa suhteellisen vähän. Nimenomaisesti esimiesten perehdytyksestä ei suoranaisesti ole olemassa kirjallisuutta. Suuri osa kirjallisesta materiaalistani oli Järvenpään kaupungin ohjeistuksia, joita olikin runsaasti.

6.3 Johtopäätökset

Vaikka perehdyttäminen on ollut puheenaiheena pitkään, kehittämistarvetta on vielä runsaasti erityisesti esimiesten perehdyttämisessä. Järvenpään kaupungin palveluksessa uusina esimiehinä aloittaa sekä kaupungin työntekijöitä, että muualta tulleita henkilöitä. Talon sisältä esimiehiksi siirtyneet tuntevat kaupungin organisaation, arvot ja strategiat ennestään kun taas toisenlaisen taustan omaavat uudet esimiehet joutuvat aluksi keskittymään niiden omaksumiseen. Kuntatyönantajan haasteena on selvittää tulokkaan tietotaito jotta hänelle voidaan räätälöidä henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma.

Vastaanotto oli alusta asti hyvä niin henkilöstöpalveluiden johtoryhmän kuin kaikkien henkilöiden osalta joiden kanssa asioin. Haastateltavat kokivat tulleet kuulluiksi ja pitivät sitä erittäin tärkeänä työkiireidensä keskellä. He myös totesivat, että talon ulkopuolisen kanssa oli helppo keskustella vaihtelevista perehdytyskokemuksista.

Projektini varsinaiset hyödyt nähdään tulevaisuudessa, kun uusien esimiesten perehdyttämisohjelmaa aletaan soveltaa käytäntöön. Johtoryhmältä saadun palautteen perusteella ohjelma täytti hyvin sille asetetut tavoitteet. Kuitenkin resurssien ollessa rajalliset ohjelman toimivuuden ratkaisee se, miten paljon Järvenpään kaupunki on valmis panostamaan toteutukseen; halutaanko määrärahoja kohdentaa esimiesten yhtenäisten koulutusten järjestämiseen ja nimettyjen perehdyttäjien toimintaan. Parhaimmillaan hyvin toimiva perehdytys johtaa työssäjaksamisen ja työssäviihtymisen parantumiseen eli poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentymiseen sekä työtehokkuuden lisääntymiseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 20-22) toteavat, että ei ole olemassa taloudellisia perusteita sille, että uusi työntekijä jätetään perehdyttämättä. Työnantaja ei voi vedota perehdyttämisestä koituviin kustannuksiin, sillä pitkällä tähtäimellä huonosti hoidetun tai laiminlyödyn perehdytyksen kustannukset ovat merkittävämmät. Tätä kautta onkin selvää, että perehdyttämiseen sijoitetut resurssit maksavat itsensä helposti takaisin myöhemmin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki University press. Tampere: Juvenes Print.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus: Alfabox Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suositus perehdyttämisestä, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Yleiskirje A5/1997.

Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2009. Työturvallisuuskeskus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Henkilöstökertomus, Järvenpään kaupunki. 2008.

Sähköinen lähde:

<http://www.kuntatyö2010.fi/> Sivusto on toteutettu osana Kuntatyö-hanketta 2008-2009. (luettu 18.1.2010)

Työlainsäädäntö:

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Kuvaotsikkoluettelo

Kaavio 1. Projektin aikataulus	16
Kaavio 2. Sukupuoli	18
Kaavio 3. Ikä.	19
Kaavio 4. Työskentelyvuodet Järvenpään kaupungin palveluksessa.	19
Kaavio 5. Todelliset työtehtävät ja hakuilmoituksen sisältö	20
Kaavio 6. Riittävä perehdytys osa-alueittain.	21
Kaavio 7. Perehdytys esittelijänä toimimiseen	21
Taulukko 1. Informaatiolähteiden tärkeys.	22
Taulukko 2. Työnantajan odotukset.	23
Kaavio 8. Perehdyttämä	23
Kaavio 9. Mentorointimahdollisuus	24
Kaavio 10. Nimetty mentori	24
Kaavio 11. Avun hakeminen pulmatilanteissa	25
Kaavio 12. Henkilöstöpalveluiden rooli	25
Kaavio 13. Perehdytyksen kesto	27
Kaavio 14. Perehdytyksen käytäntö.	27
Kaavio 15. Perehdytyskortin käyttö.	28
Kaavio 16. Perehdytyskortin allekirjoitus.	28
Taulukko 3. Yleisarvosana perehdytyksestä	33

Liitteet

Liite 1: Kysely Järvenpään kaupungin esimiehille.....	45
Liite 2: Haastattelukysymysrunko.....	49
Liite 3: Järvenpään kaupungin uusien esimiesten perehdytysohjelma	50

Liite 1: Kysely Järvenpään kaupungin esimiehille

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa kokemuksiasi omasta perehdytyksestäsi Järvenpään kaupungilla. Vastauksistasi saamme arvokasta tietoa suunniteltaessa Järvenpään kaupungin uutta esimiesten perehdytysohjelmaa. Toivon sinulta löytyvän noin 15 minuuttia kysymyksiin vastaamista varten. Kysely on luottamuksellinen ja vastaukset käsitellään anonyymisti.

Taustatiedot

1. Sukupuoli: Mies Nainen
 2. Ikä -35 36-45 46-55 56-
 3. Olen työskennellyt Järvenpään kaupungin palveluksessa vuodesta ____ alkaen.
 4. Esimiehenä nykyisessä tehtävässäni olen työskennellyt vuodesta ____ alkaen.
 5. Vastaako työtehtäväsi mielestäsi hakuilmoituksessa esitettyä sisältöä?
- Heikosti Kohtalaisesti Hyvin

Perehdyttäminen

6. Oletko saanut riittävästi perehdytystä seuraavissa osa-alueissa? (valitse sopiva vaihtoehto)

Tutustuminen vastuualueeseen:

- Ohjeistukset toimialalla/vastuualueella	Kyllä	En
- Henkilöstö/työntekijät	Kyllä	En
- Työnsisältö/tulosyksikön palvelutehtävä	Kyllä	En
Työlainsäädännön tuntemus	Kyllä	En
Työhyvinvointiasiat (työsuojelu, työterveyshuolto, työkyky/kuntoutus)	Kyllä	En
Palvelussuhdeasiat (työsopimus, tehtäväalueet, työajat, palkka, lomat yms.)	Kyllä	En
Kaupungin henkilöstöstrategia	Kyllä	En
Henkilöstöohjeet	Kyllä	En
Rekrytointiohjeet	Kyllä	En
Vastuusi työhyvinvointitoiminnan järjestämisessä	Kyllä	En

Työyksikköösi tutustuminen (esittely)	Kyllä	En
---------------------------------------	-------	----

Henkilöstö- ja esimieskoulutukset	Kyllä	En
-----------------------------------	-------	----

Tietojärjestelmät:

- Yleiset käytössä olevat ohjelmat (office, tiimiposti)	Kyllä	En
--	-------	----

- Toimialueen käytössä olevat järjestelmät	Kyllä	En
--	-------	----

JANET

- Henkilöstöasioihin liittyvät ohjeistukset	Kyllä	En
---	-------	----

- Taloushallinnon ohjeistukset	Kyllä	En
--------------------------------	-------	----

Mikäli työhösi kuuluu esittelijänä toimiminen esim. lautakunnissa vastaa tähän:

- Päätöksentekojärjestelmät	Kyllä	En
-----------------------------	-------	----

- Esittelijänä toimiminen	Kyllä	En
---------------------------	-------	----

- KuntaToimiston pykäliden laatiminen	Kyllä	En
---------------------------------------	-------	----

7. Miten tärkeiksi koet seuraavat informaatiolähteet oman työsi kannalta?

(1=ei kovinkaan tärkeä, 2=melko tärkeä, 3=erittäin tärkeä)

	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Osallistuminen uusien työntekijöiden koulutuksiin	1	2	3
JANET-intranet	1	2	3
Pika meidän kesken -sähköinen henkilöstölehti	1	2	3
Myllytien esimiesamukahvit	1	2	3
Sähköpostin kautta tulevat tiedotteet	1	2	3

8. Miten hyvin seuraavat työnantajan odotukset selvisivät perehdytyksesi yhteydessä?
(1=heikosti, 2=kohtalaisesti, 3=hyvin)

	Heikosti	Kohtalaisesti	Hyvin
Työnantajapolitiikka	1	2	3
Johtamisarvot (vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, luovuus)	1	2	3
Mitä odotuksia työnantajalla on uusille esimiehille	1	2	3

9. Kuka toimi perehdyttäjänäsi?

Esimies Kollega Alainen Joku muu

10. Kerrottiinko sinulle mahdollisuudesta mentorointiin perehdytyksesi aikana?

Kyllä Ei

11. Onko sinulla ollut nimetty mentori nykyisiin tehtäviisi siirtymisen aikana?

Kyllä Ei

12. Mistä hait apua alkuvaiheesi pulmatilanteissa?

Esimieheltä JANET:sta Kollegoilta Oman yksikköni työntekijöiltä Henkilöstöpalveluista?

13. Pitäisikö henkilöstöpalveluiden roolin olla vahvempi perehdytyksessä?

Kyllä Ei

Mikäli vastasit Kyllä, perustele miten?

14. Kauanko perehdytyksesi kesti?

1-2 päivää? viikon? kuukauden? 3kk? pidempään? -kuinka kauan?

15. Miten perehdyttämisesi käytännössä tapahtui?

Valmiin kansion/mallin mukaisesti? Vapaamuotoisesti (jutustelemalla)?

Käytettiinkö olemassa olevaa perehdytyskorttia?

Kyllä Ei

Päättyikö perehdytys yhteiseen keskusteluun ja perehdytyskortin allekirjoittamiseen?

Kyllä Ei

16. Yleisarvosana omasta perehdyttämisestäsi?

(1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen)

1 2 3 4

17. Kerro omin sanoin, missä perehdyttämisen osa-alueissa olisi eniten kehitettävää?

18. Minkä koet toimineen perehdytyksesi aikana erityisen hyvin?

19. Miten arvioisit Järvenpään kaupungin perehdyttämistä suhteessa mahdollisiin aiempiin perehdyttämiskokemuksiisi?

20. Ideoita, mielipiteitä tai muita kommentteja perehdyttämiseen liittyen, joista voisi olla hyötyä jatkossa:

KIITOS!

Liite 2: Haastattelukysymysrunko

Mitkä ovat työssäsi tärkeimmät puutteet, mitä perehdytyksellä olisi voinut korjata?

Selkeitä ideoita, mitä käytännön tasolla olisi perehdytyksessä voitu ottaa huomioon?

Kuinka pitkä aika mielestäsi tulisi varata perehdytykseen?

Mitkä asiat ovat mielestäsi olennaisia heti ensimmäisenä työpäivänä; mitkä taas ensimmäisen kuukauden aikana ja mitkä myöhemmin? (1-2pv 2vkoa 1kk 3kk)?

Kaupungin arvojen esiintuominen; miten, missä ja kenen toimesta?

Informaatiokanavat: Millaisia toiveita sähköpostin ja Janetin lisäksi - Olisiko tarvetta tavata muita esimiehiä tai oman alan perehdyttäjiä henkilökohtaisesti sovittuna ajankohtana?

Koetko tarpeellisenä esimerkiksi tapaamiset perehdyttäjän kanssa 2 viikon ja kuukauden päästä töiden aloittamisesta ja tapaamisissa miettiä esiin nousseita ongelmia?

Olisiko mielestäsi tarvetta uusien esimiesten verkostoitumiselle?

Tarvittaisiinko mielestäsi uusille esimiehille oma perehdytystilaisuus vai olisiko työntekijöiden ja esimiesten yhteinen perehdyttämistilaisuus parempi vaihtoehto?

Mentorointimalli -missä vaiheessa mentorointivaihtoehdon esittely? (heti ensimmäisenä päivänä vai esimerkiksi kuukauden päästä mikäli uusi esimies niin haluaa)



Järvenpään kaupungin uusien esimiesten perehdytysohjelma

2009

Sisällysluettelo

Valmistelut ennen työsuhteen alkua	52
Perehdyttäjän valinta ja tehtävät	52
Työsopimukseen liittyvät asiat	52
ATK-osaamisen kartoitus.....	52
Työn alkaessa	53
Ensimmäinen työpäivä	53
Ensimmäinen työviikko.....	53
Ensimmäinen kuukausi	53
Perehdyttämiskortti	54
Perehdyttämiskortin käyttäminen	54
Esimiehen kannalta olennaiset ohjeistukset ja toimintakäytännöt.....	54
Henkilöstöohjeet, rekrytointi, kehityskeskustelut ja työsuhteasiat.....	54
Mentorointi.....	54
Uusien esimiesten koulutukset ja yhteiset tapaamiset	55
Esimiesten aamutapaaminen	55
Uusien esimiesten verkostoitumistapaamiset	55
Hyvä tietää -koulutukset	55
ATK-koulutukset	55
Lakiasiat	55
Yhteistyötoiminta	55
Liitteet	56
Perehdyttämiskortti	56
Yhteystietoja	59
JANET -linkkejä	60

Valmistelut ennen työsuhteen alkua

Perehdyttäjän valinta ja tehtävät

Perehdytysprosessin ohjaus on Järvenpään työväenopiston (JÄRTOK) hallinnassa. Henkilöstöpalveluista tulee tieto uusista esimiehistä JÄRTOKin koulutuspäällikölle jo rekrytointivaiheessa. Koulutuspäällikkö sopii perehdytyspalaverin, johon osallistuvat uusi esimies, hänen esimiehensä ja mahdollisesti uudelle esimiehelle määrätty perehdyttäjä, mikäli tämä on eri henkilö kuin hänen suora esimiehensä. Perehdytysprosessin toimivuus ja yhtenäisyys on tarkoitus varmistaa koulutuspäällikön osallistumisella.

Työn alkaessa perehdyttämisen painotukset tulisi tehdä sen mukaan, onko uusi esimies työskennellyt Järvenpään kaupungin palveluksessa, tullut toisesta KUUMA -kunnasta (KUUMA-kumppanuus on kuuden Keski-Uudenmaan kunnan, yrityselämän, oppilaitosten yhteistoimintaa. Kumppanuusverkoston muodostavat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula) tai kokonaan eri organisaatiosta. Mikäli Järvenpään kaupunki työorganisaationa on uudelle esimiehelle vieras, tulisi organisaatioon tutustumiseen varata enemmän aikaa.

Jokaiselle uudelle esimiehelle tarjotaan myös mahdollisuutta saada oma mentori (eri henkilö ja vuorovaihtuksen sisältö kuin perehdyttämisessä, ks. kohta 4.2).

Työsopimukseen liittyvät asiat

Esimiehen omaan työsopimukseen liittyvät asiat pääpiirteissään (työaika, vastuut, velvollisuudet yms.) selvitetään esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan johdolla perehdytyspalaverissa. Huomioi myös vastuualuepäällikkötasolla työkuvaan liittyvät erityistehtävät, kuten viranhaltijapäätöksien teko. Tarvittaessa työsopimukseen liittyvien asioiden kertaaminen ja syventäminen ensimmäisenä työpäivänä.

ATK-osaamisen kartoitus

Ennen työn alkua on hyvä kartoittaa työntekijän atk-osaaminen erityisesti Järvenpään kaupungin käytössä olevien ohjelmistojen ja ohjelmien osalta. Toimialat voivat tilata tarvitsemaansa yleistä ATK-koulutusta mm. Office-ohjelmista suoraan DataFrankilta Kuuma-hinnoilla. JÄRTOK järjestää puolestaan tarvittaessa esim. web-tallennuskoulutusta. Työn kannalta tarpeellisten erityisohjelmien opastuksesta huolehtii työhyteistö pääkäyttäjän johdolla.

Työn alkaessa

Ensimmäinen työpäivä

Ensimmäisenä työpäivänä on tapaaminen perehdyttäjän kanssa ja perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen (perehdyttämiskortti, ks. kohta 3). sekä keskittyminen omaan työnkuvaan ja toimintaympäristöön (liikkuminen, työajat). On tärkeää välttää liian monen ihmisen tapaamista heti ensimmäisenä työpäivänä, jotta uudella esimiehellä on riittävästi aikaa sisäistää eri henkilöiden työroolit muun perehdytyksen ohella. Siten laajemman työyhteisön esittely tulisi mieluummin hajauttaa useammalle päivälle/viikolle. (perehdyspalaveri ks. kohta 1.1).

Ensimmäinen työviikko

Ensimmäisellä viikolla tutustutaan toimialaan perehdyttäjän/toimialajohtajan johdolla sekä vastuualueeseen vastuualuepäällikön johdolla. Strategiat, kaupungin arvot sekä työnantajan odotukset käydään läpi alkuinfon yhteydessä. Henkilöstöasioita varten varataan ½ päivää henkilöstöpalveluissa. Ajan varauksesta huolehtii perehdytettävän esimies, joka sopii ajasta etukäteen henkilöstöjohtajan kanssa. Samassa yhteydessä esitellään henkilöstöpalveluiden työntekijät, joiden kanssa esimies on yhteydessä jatkossa (esim. työsuojelu, palkanlaskenta).

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana tutustutaan työyhteisön henkilöstöön kahdenkeskisin tapaamisoin sekä työpaikkakokouksin. On tärkeää tavata henkilökohtaisesti kaikki ihmiset, joiden kanssa asioi useammin (esim. vastuualueen työntekijät).

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytettävän esimies varaa ½ päivää aikaa talouspalveluihin tutustumiseen. Hän varaa etukäteen ajan talousjohtajalta.

Säännöllisiä palavereja on perehdyttäjän/esimiehen kanssa ensimmäisen kuukauden aikana kerran viikossa. Näitä palavereja varten varataan puoli tuntia ja tarkoituksena on, että uusi esimies saa tukea ja ohjausta esille nousseissa asioissa ja pulmatilanteissa. Perehdytys kannattaa rakentaa ohjatun vuorovaikutuksen kautta. Silloin perehdytettävä voi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja oppi menee paremmin perille.

Perehdyttämiskortti

Perehdyttämiskortin käyttäminen

Perehdyttämiskortin tarkoitus on selventää kohta kohdalta sitä, mitä perehdytyksen tulisi sisältää ja varmistaa, että perehdytettävä saa tarvitsemansa tiedot. Tästä syystä perehdyttämiskortin käyttöön tulisi kiinnittää huomiota niin perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin. Perehdyttämiskorttia on hyvä käydä läpi pala palalta perehdyttäjän kanssa ja sitä mukaa, kun kukin asia on käyty läpi, merkitään päivämäärä merkiksi asian käsittelystä. Uusi esimies saa läpikäydystä materiaalista halutessaan tiivistelmän tulostettuna. Tämä muodostaa uuden esimiehen peruskansion, joka on valmis kun perehdyttämiskortin asiat on käyty läpi. Lopuksi perehdyttämiskorttiin tulee perehdyttäjän ja uuden esimiehen allekirjoitus merkiksi siitä, että kaikki kortin asiat ovat käyty läpi. Koko perehdyttämiskortin läpikäyminen kestää n. 2-3 kuukautta. Perehdytyskortti kokonaisuudessaan löytyy tämän perehdytysohjelman liitteenä (JANET-linkki).

Esimiehen kannalta olennaiset ohjeistukset ja toimintakäytänteet

Henkilöstöohjeet, rekrytointi, kehityskeskustelut ja työsuhteasiat

Perehdytyskortissa olevien mm. työturvallisuuteen, sairauspoissaoloihin, päihdeohjelmaan, henkisen väkivallan käsittelyyn, yhteistoimintamenettelyyn, ikäohjelmaan ja työhyvinvointiohjelmaan sekä kehityskeskusteluihin ja rekrytointiin liittyvät ohjeet ovat löydettävissä JANETissa ja suorat linkit ovat tämän perehdyttämisohjelman LIITTEET osiossa (6). Ohjeistukset käsitellään tarkemmin koulutuksissa. Lisätietoja saa myös henkilöstöpalveluista.

Mentorointi

Jokaiselle uudelle esimiehelle tarjotaan mahdollisuutta omaan henkilökohtaiseen mentoriin. Mentorit ovat Järvenpään kaupungin mentorointijärjestelmään ilmoittautuneita vapaaehtoisia pidempään kaupungin työntekijöinä toimineita esimiehiä. Mentorit eivät ole suorassa esimiesasemassa suhteessa uuteen työntekijään, jotta mentorointisuhde säilyisi avoimena ja luottamuksellisena vertaistukena.

Mentoroinnin järjestämisestä ja mentorointimahdollisuudesta tiedottamisesta vastaa JÄRTOKin koulutuspäällikkö.

Uusien esimiesten koulutukset ja yhteiset tapaamiset

Esimiesten aamutapaaminen

Esimiesten aamutapaaminen on joka kuukauden ensimmäisenä keskiviikkona kello 8 Myllytien työ- ja toimintakeskuksessa (Myllytie 11). Tilaisuus on suunnattu kaikille kaupungin esimiehille ja siellä käsitellään lyhyesti ajankohtaisia, kaupunkia koskevia aihealueita.

Uusien esimiesten verkostoitumistapaamiset

Neljä kertaa vuodessa järjestettäviin uusien esimiesten verkostoitumistapaamisiin mukaan toivotaan osallistuvan edellisen kolmen vuoden aikana esimiehinä aloittaneita. Hiukan kokeneemmat esimiehet toimivat tukena vasta aloittaneille. Verkostoitumistapaamiset organisoidaan JÄRTOK:n toimesta.

Hyvä tietää -koulutukset

Hyvää tietää -koulutuksiin ovat tervetulleita kaikki uudet työntekijät. Koulutuksia on kuukausittain ja ne alkavat syksyllä kestäen vuoden loppuun asti sekä tammikuussa kestäen toukokuun lopulle asti eli koulutukset kestävät aina lukukauden ajan. Hyvää tietää -koulutukset järjestetään JÄRTOK:n toimesta.

ATK-koulutukset

Työyhteisö huolehtii työssä oleellisten ohjelmien perehdyttämisen uudelle esimiehelle. (ks. kohta 1.3)

Lakiasiat

JÄRTOK järjestää koulutuksia yhdessä oman organisaation asiantuntijoiden kanssa. Koulutuksia järjestetään neljä kertaa vuodessa ja uusi esimies hakeutuu koulutukseen itselleen sopivaan aikaan.

Yhteistyötoiminta

Jokainen uusi esimies kutsutaan tapaamaan pääluottamusmiestä, joka esittelee yhteistoimintamenettelyn käytänteet. Henkilöstöpalvelut järjestää tapaamisen kaksi kertaa vuodessa. Tapaamiseen osallistuvat pääluottamusmies, henkilöstöjohtaja sekä joukko uusia esimiehiä.

Työsuojelupäällikkö yhdessä työsuojeluvaltuutetun kanssa perehdyttää uuden esimiehen kaupunkitason työsuojeluasioihin erikseen sovittavana ajankohtana.

Liitteet
Perehdyttämiskortti



PEREHDYTTÄMISKORTTI

Nimi

Kohde

Perehdyttäjät

Pvm

Ennen työn aloittamista

Palvelussuhteeseen liittyvät asiat	(aloitettu-valmis), perehdyttävä	Tietolähde
työnkuva		
palkkausjärjestelmä		työ / virkaehtosopimus
palkanmaksutapa, palkkahinnoittelu		työ / virkaehtosopimus
verokortti		
henk.kohtaisen lisän vuosid. osa		työ/virkaehtosopimus
viikkotyöaika, päivittäinen työaika		JANET, työ/virkaehtosopimus
ylityöt, varallaolot		työ/virkaehtosopimus
lepoajat		työ/virkaehtosopimus
koeaika		JANET, työsopimuslaki
työhöntulotarkastus		työ/virkaehtosopimus
lomaoikeus		työ/virkaehtosopimus
työ- tai virkaehtosopimus		työ/virkaehtosopimus
vaitiolovelvollisuus		
työnantajan yleiset oikeudet		työ/virkaehtosopimus
työntekijän oikeudet ja velvollisuudet		työ/virkaehtosopimus

Työn alkaessa

Työantajaorganisaatio	Pvm	Muuta
hallinto- ja toimintasääntö, organisaation yleiskuvaus		JANET
yleistietoa kaupungin talousasioista		JANET
henkilöstöstrategia		JANET
kaupunkistrategia		JANET
palvelustrategia		JANET

viestintästrategia	JANET	
kaupungin henkilöstöohjeet	JANET	
paik. sop. yhteistoimintamenettelystä	JANET	
arvot		JANET
Yhteystiedot	Pvm	Muuta
työpaikan tiedot		
esimiehen/työnjohtajan yhteystiedot		
työterveyshuollon yhteystiedot		JANET
työsuojelun yhteystiedot		JANET
luottamusmiesten yhteystiedot		JANET
Työkohde	Pvm	Muuta
avaimet		
hälytysjärjestelmät		
kulunvalvonta		
ensiapuvälineet		
ruokailumahdollisuus		
Palkalliset ja palkattomat poissaolot	Pvm	Muuta
koulutus		JANET, työ/virkaehtosopimus
sairauspoissaolot		JANET
sairaalan lapsen hoitaminen		JANET
työloma/virkavapaus		JANET, työ/virkaehtosopimus
perhevapaat		työ/virkaehtosopimus
vuorotteluvapaat		JANET, työ/virkaehtosopimus
osa-aikatyö		JANET, työ/virkaehtosopimus
opintovapaa		työ/virkaehtosopimus
Työsuojelu ja työhyvinvointi	Pvm	Muuta
henkilöpoliittinen tasa-arvosuunnitelma		JANET
henkisen väkivallan käsittelyohje		JANET
päihdeohjelma		JANET
toimialakohtainen kehittämisohjelma / työhyvinvointiohjelma		toimialoittain
paloturvallisuus, tulityöohje		JANET
selvitys vaara- ja uhkatilanteessa		JANET
työtapaturmaohjeet		JANET
sisäilmasto- ja työympäristöongelmien toimintamalli		JANET
työturvallisuuslaki		JANET
työntekijän velvollisuus ohjeiden ja määräysten noudattamisesta ja epäkohtien ilmoittamisesta		

toimialakohtaiset ohjeet vaatetuksesta ja suojainten käytöstä	vastuualueittain ja työpaikoittain	
nähtävänä pidettävät säädökset	JANET /työsuojelupääll.	
tykyliikunta, henkilökuntakortti		JANET
Viestintä		
puhelimien käyttö työpaikalla		
sisäinen tiedottaminen (JANET ja Pika Meidän Kesken)	JANET	
sähköpostin ja tietoverkon käyttösäännöt	JANET	

Pvm: ____ / ____ ____

Allekirjoitukset:

Esimies / perehdyttäjä

Työntekijä

Yhteystietoja

Tämän hetken (kesä 2009) yhteyshenkilöiden yhteystietoja:

VT henkilöstöjohtaja Päivi Autere	puh. 2999
Työhyvinvointipäällikkö Iris Vainio	puh. 2214
Hallintolakimies Ilmari Mäkinen	puh. 2436
Henkilöstöasiantuntija	
Koulutuspäällikkö Nina Laine	puh. 2783
Työterveyshuolto	puh. 3238
Henkilöstöpalvelut/palkkatiimi	puh. 2200
Työsuojelupäällikkö Ritva Hyvärinen (10.8.2009-31.5.2010)	puh. 3274
Pääluottamusmiehet	
Ari Honkanen KTN	puh. 2777
Eija Linna-alho TEHY	puh. 3225
Raija Luukkonen JUKO	puh. 2482
Liisa Majanen JHL	puh. 2865
Aija Ruohonen JYTY	puh. 2429
Leena Sipiläinen SUPER	puh. 2371

Sähköpostiosoitteet muodossa: etunimi.sukunimi@jarvenpaa.fi

JANET -linkkejä

Hallintosääntö

Henkilöstöohjeet

Henkisen väkivallan ja henkisen kuormittumisen käsittelyohje työyhteisölle

Järvenpään kaupungin työnantajapolitiikka

Kehityskeskustelun runko

Perehdyttämiskortti

Päihdeongelman menettelyohjeet

Rekrytointiohjeet esimiehille

Sisäiset työmarkkinat

Työhyvinvointiohjelma

Täyttölupamenettely ja henkilöstön määrän seuranta

Uralla uusiutuminen

Yhteisin sävelin työuralla - Järvenpään kaupungin ikäohjelma